التوصل إلى الخيارات



التوصل إلى الخيارات

"القيادة هي إمكانية تحقيق الأحلام "

(مشاركة في إحدى ورشات العمل التدريبية)

"**التوصل إلى الخيارات**، دليل تعلّم النساء على القيادة، سيكون أداة قيّمة لتمكين النساء حول العالم. إذ أنه في الوقت الذي يعكس فيه أفكاراً هامة حول القيادة مستقاة من مصادر متنوعة ، فأنه يرفقها برؤى مبتكرة تجعله أكثر فائدة للنساء، خاصة وأنني لم أر دليلاً آخر يوفر فرصة للتأقلم الذاتي والمرونة اللازمة لتلبية الاحتياجات الخاصة من قبل مختلف الأشخاص بما في ذلك الرجال . أنه يحترم التنوع والاختلاف في الحاجات والأوضاع ، بل وأكثر من ذلك فأنه يعتمد نهجاً غير تسلطي وهذا النهج بحد ذاته يعتبر نموذجاً للقيادة الموصى بها."

نانسي فلاورز/ مؤلفة ومربية في مجال حقوق الإنسان

"لقد توصلت إلى قناعة بأنه حتى المرأة العادية يمكنها أن تكون قائدة ، وهذا مشجع جداً."

معلمة محو أمية في ورشة تعلّم قيادي للنساء في المغرب

"إن لم نر أنفسنا كقياديات ، ولم نناقش الأمور والأدبيات بهذه الروح فكيف يمكن للآخرين النظر إلينا كقياديات؟"

امرأة عاملة في ورشة تعلّم قيادي للنساء في الأردن

"من خلال هذه الورشة اكتشفت أن لدي مهارات قيادية لم أكن أعرف من قبل أنني أمتلكها."

شابة فلسطينية في ورشة تعلّم قيادي للنساء

"إذا أصبحت نظرة المجتمع المدني إلى القيادة على هذا النحو، وإذا أصبح التقييم والمشاركة في النقاش مع الآخرين في الشأن العام يدور حول كيف يمكن للقيادة فتح الآفاق للمشاركة والاختيار في اتخاذ القرار، فأن كثيراً من مشاكلنا ستحل."

مشارك في ورشة تعلّم قيادي للنساء في الأردن

"استنتجت أن لدّي رؤى ذاتية يمكنني تحقيقها وقد مكنّني هذا الدليل على المضي قدماً وتحقيقها بالفعل."

ناشطة في مجال حقوق المرأة في نيجيريا أثناء مشاركتها في إحدى الورشات

"أعتقد أن دليل 'التوصل إلى الخيارات' هو عمل ريادي سيترك أثراً كبيراً بالنسبة لحقوق المرأة وتمكينها وسوف يساعد أكثر من جيل من النساء في النظر إلى أنفسهن كقيادات في مجتمعاتهن ووفقاً لثقافتهن الخاصة . وهذا ما أتمنى تحقيقه للنساء والفتيات الأفغانيات من خلال برنامج مشترك مع WLP ننفذه في باكستان. إن دليل التدريب على القيادة للنساء الذي تم إنجازه بالتعاون والتشاور مع منظمات غير حكومية أخرى من دول الجنوب هو نموذج قيّم للتعلّم على القيادة القائم على المشاركة والتعاون لبناء وتطوير القدرات."

سكينة يعقوبي /مؤسسة معهد تعليم النساء الأفغانيات

التوصل إلى الخيارات

القيادة ، المفاهيم ، المهارات والخبرات

دليل تعلّم النساء على القيادة

مهناز أفخمي
آن إيسنبرج
هالة فازيري

بالتشاور مع

سهير عزوني
عايشة إمام
أمينة لمريني
ربيعة الناصري

ترجمت هذه النسخة وجربت من قبل الأختوية العالمية فرع الأردن
راجعت الترجمة وحررت هذه النسخة
أسمى خضر

التضامن النسائي للتعلّم من أجل الحقوق و التنمية و السلام
Women's Learning Partnership
For Rights, Development, and Peace (WLP)
٤٣٤٣ Montgomery Avenue, Suite ٢٠١, Bethesda, MD ٢٠٨١٤
Tel: ٣٠١-٦٥٤-٢٧٧٤ Fax: ٣٠١-٦٥٤-٢٧٧٥
Email: wlp@learningpartnership.org Web: www.learningpartnership.org

بالتعاون مع

الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب
Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM)
Secteur les Orangers, Rue Mokla, Villa No ٢, Rabat, Morocco
Tel: ٢١٢-٣٧-٧٣٧١٦٥ Fax: ٢١٢-٣٧-٢٦٠٨١٣
Email: association.adfm@menara.ma

"باوباب" لحقوق المرأة الإنسانية
BAOBAB for Women's Human Rights (BAOBAB)
٢٣٢ A Muri Okunola Street, P.O. Box ٧٣٦٣٠, Victoria Island, Lagos, Nigeria
Tel: ٢٣٤-١-٣٢٠-٠٤٨٤ Fax: ٢٣٤-١-٢٦٢-٦٢٦٧
Email: baobab@baobabwomen.org

و
طاقم شؤون المرأة
Women's Affairs Technical Committee (WATC)
Awad Building, Radio Street, Second Floor, P.O. Box ٢١٩٧, Ramallah, Palestine via Israel
Tel: ٩٧٠-٢-٢٩٨-٧٧٨٣ Fax: ٩٧٠-٢-٢٩٦-٤٧٤٦
Email: watcorg@palnet.com Web: www.pal-watc.org

منشورات التضامن النسائي للتعلّم من أجل الحقوق ، التنمية و السلام
©جميع حقوق النشر محفوظة ٢٠٠٢
من قبل التضامن النسائي للتعلم من أجل الحقوق و التنمية و السلام
ISBN ٠-٩٧١٠٩٢٢-١-٤
تصميم الغلاف : كسانتس ديزاين

قائمة المحتويات

شكـر

نقدم شكرنا العميق إلى عدد من الهيئات والأشخاص الذين ساعدوا على إنـجاز هـذا المشروع ، نحن ممتنون لكـل من الصندوق الـوطني للديمـقراطية(NED) و مؤسسة فورد و مؤسسة شالير آدمز و مؤسسة تايدز لدعمهم لنا في حملتنا من أجل توفير الموارد اللازمة للمساهمة في رفع كفاءة وقدرات النساء في مجال القيادة.

نشكر كذلك القياديات اللواتي قدمن تجارب محفّزة إسهاماً في وضع هذا الدليل وخاصة زينة أنور، تاييس كارول، عائشة إمام، إيفيية جوسييه، اسمى خضر، وسكينة يعقوبي اللواتي شاركننا بتجاربهن الشخصية. ونشكر أيضاً نانسي فلاورز التي راجعت بحرص مسودات هذا الدليل وأبدت ملاحظاتها القيّمة في ضوء خبراتها الواسعة في هذا المجال.

باشر **التضامن النسائي للتعلّم** من أجل الحقوق والتنمية والسلام **WLP** تنفيذ هذا المشروع في الثاني من حزيران عام ٢٠٠٠ عندما التقت مجموعة من الخبيرات معنا لنقاش توجهات وأفكار جديدة من أجل تطوير قدرات ومهارات القيادة لدى النساء وفقاً للأولويات والاحتياجات المحلية والوطنية. و هنا نود أن نشكر الجهات التي موّلت هذا الاجتماع: مجلس الكنائس العالمي ، الصندوق العالمي للمرأة ، مؤسسة سان فرنسيسكو، صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة (يونيفيم) وصندوق الأمم المتحدة للسكان. حضرت الاجتماع علياء أرسغلي، شيفا بلاغي، جانيس برودما، سيلفيا كوهان، تاييس كارول، ناديا دافييس، نانسي فلاورز، لين جروسمان، عائشة إمام، بشرى جابر، منى كايدباي، أمينة لمريني، فيفيان منة، برامادا مينون، جيتا ميسرا، ثريا عبيد، أيو أوبي، آرونا راو، نجاة رشدي، سوزان ديلر روس، راهيم صابر، وسكينة يعقوبي. عدد كبير من هؤلاء أعضاء في اللجنة الاستشارية الدولية (انظري الملحق و).

نقدم جزيل الشكر كذلكً لكل من راغي غويّال، حنان خلوصي وشين ماك آدم اللواتي ساهمن بأفكارهن ومساعدتهن في جميع مراحل تطوير هذا المشروع وإعداد مسودّات هذا الدليل.

وأخيراً نشكر مورين دوناغي وميغان براون اللواتي ساعدن في تنظيم عدد من اجتماعات الخبراء و اللجنة الاستشارية وبالاتصال بين مختلف الأطراف.

تــمهيـد

من نحن

تم إنجاز هذا الدليل بالتعاون بين **مؤسسة التضامن النسائي للتعلّم** من أجل الحقوق والتنمية والسلام **WLP** والمنظمات الشريكة وهي الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب/المغرب، باوباب لحقوق المرأة الإنسانية/نيجيريا وطاقم شؤون المرأة/فلسطين. كان التحدّي الذي واجهناه في إعداد هذا الدليل هو التواصل عبر ثلاث قارات من أجل إنجاز دليل يعبّر عن رؤى وأولويات مشتركة للقيادات النسائية، يتضمن آراء متعددة، ويلائم أهدافا متنوعة.

التوصل إلى الخيارات، دليل تعلّم النساء على القيادة ، اعتمد مهارات وتجميع لأفكار وخبرات عشرات النساء والرجال من هيئات غيرحكومية: مديرات ومدراء، عاملات وعاملين، باحثات وباحثين، قيادات سياسية، حقوقيات وحقوقيين، خبيرات وخبراء تنمية ونشيطات ونشطاء في مجال حقوق المرأة من خمسة عشر بلدا.

باشر **التضامن النسائي للتعلّم** من أجل الحقوق والتنمية والسلام **WLP** تنفيذ هذا المشروع في نيويورك بتاريخ ٢/٦/٢٠٠٠ وخلال الأشهر التي تلت تمّ التوصل إلى اتفاقيات للشراكة مع المنظمات المشار إليها وجميعها هيئات غير حكومية التزمت بالعمل من أجل تمكين النساء وتعزيز مشاركتهن ومساهمتهن في قيادة مجتمعاتهن المحلية. جميع هذه المنظمات راجعت النصوص المقترحة بدقة ونقدت المسودّات الأولى من هذا الدليل وتابعته بالنقاش وإبداء الملاحظات خلال جميع المراحل، بعد أن كانت قد أسهمت في تحديد استراتيجية الدليل ومحتواه و شكله، كما قامت باختباره في التطبيق وتقييمه وقياس فعّاليته وتأثيره والتأكد من ملاءمته للثقافة المحلية وتلبيته للاحتياجات الواقعية.

التوصل إلى الخيارات، دليل تعلّم النساء على القيادة تم تعديله ليناسب الاستخدام المحلي في مجتمعات المغرب، نيجيريا وفلسطين. شاركت في ورشات العمل التدريبية التي نظمت هناك العضوات و العاملات في المنظمات الشريكة، طالبات، مهنيات، موظفات في المؤسسات الحكومية و ناشطات سياسيات وغيرهن.

لقد تم تعديل هذا الدليل ليناسب المجتمعات المحلية و ذلك بمساعدة المنسقات الميدانيات للمشروع: أمينة لمريني وربيعة الناصري من الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب في المغرب، عائشة إمام من باوباب في نيجيريا وسهير عزوني من فلسطين ، اللواتي أدرن عملية الاختبار المحلي للدليل وساعدن على تطوير المحتوى بحيث يتواءم مع ويناسب متطلبات وحاجات المجتمع والثقافة المحلية وساهمن كذلك في توفير وتطوير مواد إضافية ذات فائدة على المستوى المحلي. ومن المتوقع أن تتضمن النسخة النهائية الخاصة بكل بلد هذه المواد إضافة إلى التأكد من ملاءمة الدليل من حيث اللغة واللهجة ومن حيث الإطار العام الثقافي والقضايا ذات الأولوية بحيث يسهم في تطوير استراتيجيات ملائمة للمرأة والقيادة.

واستنادا إلى الخبرة الناجحة في تطوير دليل يستند إلى الخبرة الجماعية ستقوم مؤسسة التضامن النسائي من أجل الحقوق والتنمية والسلام بتطبيق هذا الأسلوب في تطوير واستخدام الدليل في بلدان أخرى من دول الجنوب.

حول المنظمات الشريكة:

مؤسسة التضامن النسائي للتعلّم من أجل الحقوق والتنمية والسلام **WLP:** هي منظمة غير حكومية دولية تطالب بتمكين النساء والفتيات في دول الجنوب لإعادة رسم وبناء أدوارهن في أسرهن ومجتمعاتهن المحلية وفي المجتمعات عامة. وتسعى **WLP** لتحقيق هذه الغايات من خلال إقامة شراكة مع منظمات نسائية في دول الجنوب و إعداد مناهج و مراجع للتدريب على القيادة و إشراك النساء في إنتاج المعلومات و المعرفة. وتتبع **WLP** منهجا للإعلام المتعدد/المرئي والمسموع (التلفزيون، الفيديو، الإذاعة، الإنترنت)، مما يدعم مشاركة النساء وقيادتهن لبناء المجتمع المدني.

الجمعية الديمقراطية للنساء المغربيات ADFM: تأسست عام ١٩٨٥ كجمعية مستقلة للدفاع عن الحقوق الإنسانية للمرأة و ترسيخها و العمل من أجل اعتماد سياسات و قوانين و ممارسات اجتماعية منصفة. وكواحدة من أكبر المنظمات غير الحكومية الناشطة في مجال حقوق المرأة في المغرب ، نجحت الجمعية في إرساء عدة شبكات مع مؤسسات المجتمع العام و المدني إقليميا ودوليا. وتسعى الجمعية إلى دعم حقوق المرأة من خلال التعبئة و التوعية و حملات محو الأمية والتعليم. وبشكل خاص بادرت الجمعية إلى إنشاء مركز للنساء القياديات والذي يسعى إلى زيادة مشاركة النساء في جميع مستويات صنع القرار.

باوباب لحقوق الإنسان للنساء BAOBAB: وهي منظمة غير حكومية و غير هادفة للربح تعمل من أجل حقوق النساء الإنسانية والقانونية في ظل القوانين الدينية والعرفية و التشريعية لا سيما تلك المتعلقة بالنساء المسلمات. تعمل باوباب مع اختصاصيين قانونيين و شبه قانونيين و مجموعات ناشطة في مجال حقوق المرأة والإنسان ومنظمات غير حكومية أخرى إضافة إلى شخصيات عامة. وتركز برامجها على التثقيف على حقوق الإنسان، لا سيما حقوق المرأة الإنسانية. ترعى باوباب مشاريع التدريب و التثقيف الخاصة بحقوق المرأة و البرامج الهادفة إلى زيادة المعرفة والتفهم بحقوق المرأة و التأثير على السياسات الاجتماعية والحكومية.

طاقم شؤون المرأة WATC: هو ائتلاف نسوي يجمع ما بين النساء في ستة أحزاب سياسية فلسطينية وستة مراكز دراسات نسائية متخصصة كما يرتبط بعدد من هيئات حقوق الإنسان المحلية والدولية ، إضافة إلى عدد من النساء المهنيات المستقلات سياسيا. تأسس طاقم شؤون المرأة عام ١٩٩٢، ويعمل من أجل القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة وبناء مجتمع ديمقراطي مدني تحترم فيه حقوق الإنسان. إن أهداف وغايات الطاقم تتضمن تنمية مهارات القيادات الشابة وزيادة مشاركة النساء في الحياة السياسية على جميع المستويات وتقوية وتمكين ومساندة المنظمات القائمة المعنية بحقوق المرأة. يسعى الطاقم إلى تحقيق أهدافه من خلال التدريب و التشبيك بين المؤسسات المختلفة و إقامة حملات التوعية و التعبئة و تنفيذ عدة برامج إعلامية و توعوية.

المقدمة

المبادئ و الغايات والأهداف و بنية الدليل

المبادئ

ترتكز المفاهيم والتمارين التعليمية المدرجة في هذا الدليل على أربعة مبادئ أساسية. المبدأ الأول يقوم على أنه في غالبية المجتمعات يعتبر الرجل العنصر المسيطر وتعتبر المرأة العنصر الخاضع. إن هذا الافتراض معقد بعض الشيء من حيث أن مفاهيم السيطرة والقوة والقيادة تختلف باختلاف الثقافات والمجتمعات. ونجد أنه حتى ضمن المجتمع الواحد، قد يختلف تقييم الأفراد لبعض الخصائص الإنسانية أو التفاعلات البشرية. فقد يعتبر البعض أن حل الخلاف بين جارين بتسديد أحدهما لكمة للآخر يدلل عن ضعف مسدد الضربة. بينما قد يعتبر البعض الآخر أن استعمال القوة الجسدية خلال النزاعات إنما ينم عن العزم والقوة.

أما المبدأ الثاني فيعتبر أن المجتمع بأسره و ليس النساء فقط، سيستفيد سياسياً واقتصادياً وثقافياً من خلال تسوية موازين القوى بين الرجال والنساء. وقد خلصت عدة دراسات متنوعة في الانثروبولوجيا والتنمية الدولية إلى هذه الاستنتاجات، حيث تعتبر وجود علاقة مباشرة سببية بين مشاركة النساء في الحياة الاجتماعية من جهة وبين تعزيز القيم والمواقف والتصرفات التي تعكس التفاعل الاجتماعي الحر، المنصف والمتسامح. وبالتالي يكاد يكون مستحيلاً تحقيق التنمية المستدامة في الدول النامية أو في المناطق الأقل نمواً في الدول المتطورة في غياب القيادات النسائية. إن عملية قياس السلطة أو مضاعفتها أو تجزئتها وبالتالي توزيعها بين الرجال والنساء إنما هي عملية خاصة بكل مجتمع، بيئة أو حتى عائلة معنية بها. وبالتالي لا يوجد درب واحد لتقدم النساء، كما لا يوجد أسلوب واحد صحيح للتقدم الاقتصادي أو السياسي.

ويقوم المبدأ الثالث على أن القيادة الجيدة – أي القيادة التي تخدم الرجال والنساء، الفقراء والأثرياء، الأقوياء والضعفاء – هي شاملة وتشاركية وأفقية. ويتفادى هذا النوع من القيادات الجديدة الافتراض المسبق أن بعض الأفراد أو الفئات يملكون الحق أو السلطة الطبيعية في اتخاذ القرارات عن الآخرين. إن القيادة على العكس من ذلك ترتكز على أفكار ومهارات أكبر عدد ممكن من الأفراد وأن تكون ملائمة للظروف القائمة. كما وأنه لا يمكن فصل المهارات القيادية عن مهارات إنشاء العلاقات حيث أن قيمة وإنتاجية المرأة القيادية تعتمد على نوعية تفاعلها مع معاونيها أو داعميها أو أتباعها. ولا تتوفر لائحة محددة لخصائص أو صفات المرأة القيادية المثالية في مختلف الظروف، إلا أنها تتمتع بشكل عام بالقدرة على اتخاذ القرارت الحاسمة وبعد النظر والرؤية، وتتعاون مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الديمقراطية والمساواتية. كما وتعي القائدة الجيدة أن المنهجيات والسبل التي تعتمدها لتنفيذ أهدافها إنما تساوي بأهميتها الأهداف ذاتها.

ويعتبر المبدأ الرابع أن القيادة الشاملة والتشاركية والأفقية ترتكز على التواصل الفعّال. فإن كيفية تواصل الأفراد مع السلطات، أو كيفية تواصل الأهل مع أولادهم، أو كيف يتواصل الزملاء مع رؤسائهم إنما تشكل أمثلة عن تفاعلات قيادية ضمن عالم صغير. وفي زمن تشكل فيه المعلومات السلعة الأثمن، ومن يملك القدرة على إنتاج وتوزيع المعلومات إنما يمتلك القوة

الأعظم، فإن القيادات النسائية تعتمد على قدرتنا في نشر المعلومات والأفكار والمناظير فيما بيننا وإيصالها إلى العالم الخارجي أيضاً. ويرتكز التواصل الجيد على غرار القيادة الجيدة على كيفية التخاطب فيما بيننا والعمل سويا واتخاذ القرارات. إضافة إلى ذلك، فإن وصول النساء إلى وقدرتهن على التحكّم المنتج على وامتلاك تقنيات التواصل يؤثر تأثيراً عميقاً على إمكانات النساء القيادية ذلك أن التقنيات تلعب دوراً بارزاً ومتنامياً في التواصل العالمي.

الغايات

إن الغاية من إصدار كتاب "التوصل إلى الخيارات: دليل تعلّم النساء على القيادة" هي استعمال هذا الدليل كوسيلة تعلّم وتعريف على التدريب القيادي. وعلى عكس أدلّة التدريب الأخرى التي تركز على "كيفية" الترشّح للمناصب السياسية أو إدارة الشركات أو التهندم لتحقيق النجاح، فإن هذا الدليل يعالج قضايا تمكين النساء واستراتيجيات التواصل. ويهدف إلى تمكين القارئة أو المشاركة في ورشة التدريب على أن تحدد لنفسها أفضل سبل التواصل، والإنصات، والتوصل إلى اتفاق، واستحداث المعاني المشتركة ورعاية مشاركات التعلم في العمل والمنزل وضمن مجتمعها.

الأهداف

جرى إصدار هذا الدليل بالتعاون الوثيق بين مجموعة كبيرة من القياديين السياسيين، ومديري مؤسسات أهلية وباحثين، وأهل القانون، والناشطين التنمويين من رجال ونساء اختيروا من ١٥ دولة. وقد حددنا هدفنا باستحداث أداة يمكن استعمالها في مختلف المجتمعات، وتعزيز مشاركة المرأة والقياديات النسائية في مختلف دوائر التفاعل الداخلي الاجتماعية وفي عمليات اتخاذ القرارات. أما الغاية الأساسية فهو المشاركة في استحداث شروط عادلة ومتوازنة للتعامل مع الرجال والنساء عالمياً. إن القيادة النسوية كما المشاركة النسائية أو سلطة النساء لا تعني فقدان الرجال للقيادة أو المشاركة أو السلطة. إن القيادة الحقيقية تؤدي إلى خيارات أعظم للجميع.

بنية الدليل

يحدد الفصل التالي من هذا الدليل – "مقومات القيادة: القيادة كأداة للتعلّم التواصلي "- الإطار العام للدليل هو موجه إلى الميسّرات بالدرجة الأولى. و يتمحور هذا الفصل حول أسس نوع جديد من القيادة الأفقية و الديمقراطية و التي تشرك الجميع و تمكّن المرأة خاصة. ويلي هذا الفصل توجيهات لتيسير الدورات التدريبية، وهي مفيدة ليس فقط في تيسير جلسات التعلّم على القيادة المدرجة في الدليل، لكنها تستعمل أيضاً بشكل عام كمرجع لتيسير أي نوع من الاجتماعات. وتغطي جلسات التعلّم الإثنتا عشر الواردة في الدليل مسائل قيادية تنموية تمتد من استراتيجيات لتعزيز الإمكانيات القيادية الشخصية إلى استحداث وتعزيز المؤسسات من خلال تطوير نماذج القيادة الأفقية.
و حيث انه ليست هناك مجموعة وحيدة محددة من الصفات والخصائص لتحديد القائد/القائدة الجيد/ة ، فليس هناك أسلوب واحد لنقل المهارات القيادية. لقد صممت عملية التعلّم المعتمدة في هذا الدليل خصيصاً لتمكين ميسرة ورشة التعلّم والمشاركين/المشاركات في ورشة التدريب. وبالتالي فقد صمّمت جلسات التعلّم المعتمدة كدليل فقط ويمكن بالتالي تغييرها وتعديلها حسب حاجات المجتمعات التي تستعملها. مثالاً على ذلك، يضم دليل التعلّم سير حياة نساء ورجال

نافذين وقصص نجاح بعض المؤسسات بهدف تأمين مضمون ونقطة انطلاق للنقاش خلال جلسات التعلّم. غير أنها فقط حفنة من الأمثلة مختارة من بين العديد من الحالات الأخرى التي تضم الأفراد و/أو المؤسسات اللواتي يمكن أن تخدم الهدف نفسه. وبالتالي فإننا نشجعك على استبدال السير الذاتية والقصص الواردة في الدليل بتلك التي تعتبرين أنها أكثر ملاءمة مع البيئة المحلية.

وتتوزع جلسات التعلّم الواردة في الدليل على ثلاثة أجزاء. وتنظر الجلسة الأولى من الجزء الأول بعنوان **"تطوير الذات للصفات القيادية"** في التعريفات المتنوعة والخصائص التقليدية وغير التقليدية للقيادة. وتساعد الجلسة الثانية من هذا الجزء القارئة أو المشاركة في ورشة التعلّم على التعمّق في إمكانياتها القيادية الخاصة والشخصية. وتركز الجلسة الثالثة على كيفية إطلاق القياديات لرؤية معينة أو فكرة أو وحي محدد وكيف يتحدّون أنفسهن لتحويل هذه الرؤية إلى عمل ملموس. ويدور الجزء الثاني حول **"التواصل مع الآخرين"**. وتركز الجلسة الرابعة من هذا الجزء على استراتيجيات التواصل القيادية الشخصية واستراتيجيات المشاركات في الورشة. وتعالج الجلسة الخامسة قيم التسوية والتفاوض والتعاون مع شركاء يقدمون وجهات نظر مختلفة من أجل تحقيق الغايات؛ أما الجلسة السادسة فتتطرق إلى استراتيجيات تمكين الأخريات بحيث يكون لقيادة الفرد وقعا كبيرا ومستديماً. وقد أطلق على الجزء الثالث عنوان **"إقامة شراكات للتعلم"**، ويتطرق في جلسته السابعة إلى السبل التي يعتمدها موظفو الجمعيات وأعضاؤها للتوصل إلى رؤية مشتركة. وتعالج الجلسة الثامنة عملية تطوير خطة عمل جمعية ما، وتنظر الجلسة التاسعة إلى سبل الاستفادة من مواطن القوة الفردية ومنهجيات تنمية المهارات المختلفة لدى الموظفات/ين والأعضاء والناخبين في الجمعية. أما الجلسة العاشرة فتناقش عناصر استراتيجيات التعبئة داخل المؤسسات بما في ذلك صياغة الغاية/الهدف وتحديد الموظفين/ات المناسبين واستعمال الموارد المتوفرة بفعالية. وتطرح الجلسة الحادية عشرة استراتيجيات شراكات التعاون الفعّالة بالتنسيق مع حملات حقوق المرأة. وتعالج الجلسة الثانية عشرً المعايير المختلفة لإنجاح عملية التعلّم.

وتقدم ملاحق الدليل أفكاراً عن تكتيكات تعلّم بديلة واستراتيجيات لتعزيز التواصل بين المشاركين والمشاركات في ورشة العمل وذلك بهدف المساعدة في تصميم ورش التعلّم العادية. ويقدم الملحق (أ) لائحة بالوسائل التي تستعملها ميسرات ورشات التعلّم لبدء النقاشات وإثارة اهتمام المشاركين والمشاركات. وتشجع ميسرات ورشات التعلّم على اعتماد المرونة في اختيار بنية التعلّم فيعدّلن هذه المنهجيات والاستراتيجيات حسب ما يتماشى والمجموعة المشاركة في ورشة التعلّم ، ويتخلون عن تلك الوسائل غير النافعة أو غير ذات الصلة. أما الملحق (ب) فيتطرق إلى الاستماع التشاركي ويقدم مقترحات لعملية إنصات فعّالة وحوار منتج.

حجارة الأساس لبناء الحس القيادي:

العملية القيادية كتدريب تواصلي

بقلم مهناز أفخمي

يعالج هذا الدليل قضايا النساء والقيادة في زمن ثورة المعلومات. ونركز على النساء حيث أنهن أ) يشكلن غالبية سكان الأرض، ب) قد أقصين من العمليات التي صاغت حياتنا في الماضي، ت) يجب أن يلعبن دوراً أكثر أهمية في هذه العمليات في المستقبل إذا أردنا أن نوجِد عالماً أفضل لنا ولأولادنا. ونركز أيضاً على القيادة حيث أن المرأة القائدة تؤثر وتدير دفة المستقبل نحو الأهداف التي نصبو إليها: الحرية والمساواة والعدالة والوفرة والسلام للجميع. ونركز على تقنيات المعلومات لأنها القوة المسيرة التي تصيغ بنى وحدود التنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية والحرية الفردية في القرن الواحد والعشرين.

المرأة والمعلومات والتمكين

ما زال وصول المرأة إلى السلطة محدودا

ارتفعت نسبة مشاركة المرأة في شؤون مجتمعها خلال السنوات الأخيرة. إلا أنها لا تزال دون المستوى الذي يجب أن تصل إليه في المجالين العام والخاص. فمشاركة المرأة في المناصب الإدارية لا تكاد تصل إلى ١٨% في الدول المتقدمة، ١٣% في أفريقيا و١٠% في آسيا والباسيفيك١. إن النسب المسجلة في أفريقيا وآسيا على ضآلتها هي ضعف الأرقام التي سجلت خلال السنوات العشرين المنصرمة. ولا تزال مشاركة النساء في أعلى مستويات اتخاذ القرارات الاقتصادية ضئيلة جداً حتى في الغرب. ونذكر على سبيل المثال أنه في العام ٢٠٠٠ ، سجّل وصول امرأتين فقط إلى مناصب الإدارة التنفيذية في أهم ١٠٠٠ شركة عامة في الولايات المتحدة٢. ويجري تقسيم العمل في العالم على أساس الجنس. ويتكاثر وجود النساء في مواقع الأعمال المكتبية البسيطة وقسم المبيعات والخدمات المنزلية بينما يكثر الرجال في الصناعة والنقل. وتعمل النساء في العالم كحد وسطي ١٣ ساعة أكثر من الرجل أسبوعيا، إلا أن عملهن غالباً ما يكون مجانياً أو غير محتسب، أو يتقاضين لأجل العمل نفسه أجوراً تقل عن أجور الرجال بنسبة ٣٠% أو ٤٠%. وتشغل النساء في نظام منظمة الأمم المتحدة ٣% فقط

---

١ الأمم المتحدة، النساء في العالم ٢٠٠٠: توجهات و احصاءات، نيويورك:الأمم المتحدة، ص.١٣٠.

٢ من "A Start-up of Her Own" لمارسي ماكدونالد،يو.اس.نيوز وورلد ريبورت، ١٥ أيار/مايو ٢٠٠٠

من المناصب الإدارية رفيعة المستوى، و٨% من المناصب الإدارية العليا، مقابل ٤٢% من مناصب الخدمة المدنية الدنيا المتخصصة٣. ولم تظهر الحكومات حتى الآن أي استعداد لتلبية حاجات النساء من التدريب المهني.

لم تأت الفوارق الجندرية نتيجة ظرف تاريخي معين كالعادات الاجتماعية أو الدين أو العلاقات الاقتصادية أو القوانين، بل أتت نتيجة لمجموعة من المسببات. وتدرك غالبية النساء تعقيدات النظام الاجتماعي الذي يحرمهن ظلماً من تحقيق أهدافهن في الحياة. كما وتعي النساء أيضا أنهن يشكلن جزءاً من هذا النظام. وتعتبر النساء حالياً أن المشاكل التي يواجهنها لا تقتصر على كيفية التعامل مع الرجال بل تتعداها إلى كيفية المساهمة و إعادة بناء نظام اجتماعي وقع ضحيته الرجال و النساء معا. ويزداد الضغط على النساء في القرن الواحد والعشرين حيث يقع على عاتقهن تحديد شكل الحياة الجيدة والإنسانية، والعمل على تحقيقها من خلال مشاركتهن الفاعلة في عالم متكامل ومعقد. ونعرف أنه في بعض المجتمعات، كالدول الاسكندنافية مثلاً٤ حيث تتواجد النساء بأعداد كبيرة على الساحة السياسية، أصبحت العلاقات الجندرية وبشكل عام العلاقات الاجتماعية أكثر عدلاً ومساواة. وعلى النساء في جميع أقطار العالم المشاركة بصورة أكبر في قضايا مجتمعاتهن الخاصة بهدف أداء دورهن على أكمل وجه. وهذا الواقع يترجم بتمكين النساء.

اتفاق دولي رسمي يقر حاجة النساء إلى التمكين

هنالك الآن إجماع دولي رسمي حول الحاجة إلى تمكين النساء. وهذا الإجماع الذي أفرزه المؤتمر الرابع للنساء الذي نظمته الأمم المتحدة في بيجين عام ١٩٩٥ ينعكس بوضوح في مسودة عمل المؤتمر. وتنص وثيقة مؤتمر بيجين على ما يلي:

"إن أرضية العمل هي جدول زمني لتمكين المرأة و تهدف إلى إلغاء المعيقات القائمة أمام مشاركة النساء الفعّالة في جميع مجالات الحياة الخاصة والعامة من خلال المشاركة المتساوية والكاملة في صناعة القرارات الاقتصادية والثقافية والسياسية. ومفاد هذا أن مبدأ مشاركة السلطة والمسؤولية يجب أن يتحقق بين الرجل والمرأة في المنزل ومركز العمل وعلى نطاق أشمل في المجتمع الوطني والدولي. وتشكل المساواة بين الرجال والنساء حقاً من حقوق الإنسان وشرطاً أساسياً لتحقيق العدالة الاجتماعية، ومطلباً حيوياً لتحقيق المساواة والتنمية والسلام. وتشكل الشراكات المعدّلة والمرتكزة على المساواة بين الرجال والنساء إحدى شروط التنمية المستدامة المتمحورة حول العنصر البشري. وبالتالي فإن الالتزام الدائم والطويل المدى يكتسب أهمية كبرى بحيث يتمكن الرجال والنساء من العمل سوياً لتحقيق مصالحهم ومصالح أولادهم ومجتمعاتهم، وأيضاً لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين. وتركز خطة العمل المنبثقة عن مؤتمر بيجين على أن للنساء هموماً مشتركة من الممكن مخاطبتها من خلال التعاون والشراكة مع الرجال لأجل تحقيق هدف المساواة الجندرية في أقطار العالم. وتحترم

٣ الأمم المتحدة، النساء في العالم ٢٠٠٠: توجهات و احصاءات، نيويورك:الأمم المتحدة،ص.١٦٧.

٤ في العام ١٩٩٥، أصبح المجلس النيابي السويدي أول المجالس التي تتعادل فيها أعداد الأعضاء الرجال والنساء. وانعكس لاحقاً واقع التوزيع السياسي الجديد للقوى في سياسات الرعاية الاجتماعية والبيئة والمصاريف العسكرية مثلاً.

الخطة وتقدّر التنوع الهائل في أوضاع النساء، وتقرّ بأن بعض الفئات تواجه أنواعاً محددة من العراقيل تعيق عملية تمكينهن٥.

تقنيات المعلومات تقود مسار النظام العالمي المتغيّر

تقوم ثورة المعلومات بتغيير طبيعة السلطة فقد تحولت المعلومات والمعرفة إلى دعامات للقدرات الحديثة حيث تتحكم بوسائل الإنتاج وعلاقات الإنتاج على حد سواء. وقد نتجت عن تقنيات التواصل الحديثة سيطرة تامة للوقت، فاختصرت المسافات ورفعت الجميع إلى مصاف "الجيران". وجعلت تقنيات المعلومات التواصل العالمي بسهولة التحادث محلياً، مما أرغم الحكومات والشركات على إعادة النظر في توجهاتها بحيث تتوافق ومتطلبات التنافسية العالمية. وترتبط هذه الأخيرة بمتطلبات العدالة المحلية لتشكل نقاط ضغط على الدول الأعضاء لها ثقلها. هذا النظام الجديد و الذي يطلق عليه اسم العولمة، قد أفرز شكلا جديدا من العلاقات والسلطات. ويصعب التأكد حالياً عمّا إذا كان الوضع الراهن يحمل للبشرية الويلات أو البشائر. لكن من المؤكد أننا في حال عجزنا عن تطويع التقنيات المتطورة فإن المستقبل الواعد سوف ينزل بنا معتماً دون معرفة أو مساهمة أو موافقة منا. وحيث أن تقنيات المعلومات الحديثة تترافق وخصائص تمكينية، فإن القرن الواحد والعشرين سوف يقدم للنساء فرصاً جديدة شرط أن تكن على استعداد للاستفادة منها.

تقنيات المعلومات معقدة وخطرة

تعتمد التقنيات التي تسيّر الاقتصاد العالمي الجديد على دوافع ذاتية وهي متعددة الأوجه ومعقدة، تنتقل عبر الحدود وتتخذ أشكالاً جديدة وتكتسب قدرات متنوعة كلما ازداد حجمها. فتخلق بالتالي شروطاً جديدة تتطلب تعديلات مناسبة سواء من الأفراد أو من المجتمعات والدول. وسوف يستفيد الأفراد والمجموعات والدول الأكثر استعداداً للتعاطي مع هذه التقنيات من ثمارها أكثر من سواهم. أما غير المطّلعين على هذه التقنيات أو غير المشاركين في استعمالاتها وصياغتها أو نشرها فسوف يعجزون عن المنافسة. فالتقنيات الجديدة لا تعير المعاناة البشرية أي اعتبار ولا تلبي بالتالي الحاجات الإنسانية إلا في حال طوّعناها وسخّرناها لهذه الغاية. وحيث أن تقنيات المعلومات تولّد السلطة فإنها بطبيعتها معادية للضعف البشري. ولن تفيدنا الشكوى و التوسل في هذه الحالة في التغلب على آثارها السلبية. بل يجب يتوجب علينا إيجاد السبل والوسائل التي تمنحنا المهارات الكافية لتطويع هذه التقنيات وقولبة قواها وتسخيرها لاستعمالاتنا. إن الوضع القائم هو في الأساس مشكلة تعليم وثقافة، إلا أننا يجب أن نعالجه من ناحية سياسية في حال أردنا التغلب عليه، أي بمعنى آخر علينا أن نؤمّن نوع القيادة الذي يرتكز على التوافق المشترك ويؤدي إلى القرارات المشتركة.

---

٥ تقرير المؤتمر العالمي الرابع حول المرأة، ميثاق الألفية الجديدة:اعلان و أرضية عمل بيجين (بيجين،٤-١٥ أيلول/سبتمبر ١٩٩٥) سانتا روزا، كاليفورنيا:فري هاند بوكس،١٩٩٦ ،ص. ٧-٨

تقنيات المعلومات تؤمن مدخلا لمستقبل أفضل للجميع

يمكن لتقنيات المعلومات أن تساعدنا في اكتساب المعرفة والتقنيات القيادية والتوافق، وهي العناصر التي نحتاجها في عملنا لتحقيق الحياة التي نسعى إليها. ويمكن نقل تقنيات المعلومات الجديدة بكلفة متدنية تقريباً إلى جميع أقطار العالم بهدف دعم السياسات الوطنية والعالمية التي تساعد الأفراد والمجتمعات المحرومة من المشاركة في القرارات المؤثرة في حياتهم. وقد أدخل القرن العشرين تطورات هائلة في قطاعي العلوم والتقنيات. وبالتالي فإن القرن الواحد والعشرين يقدم إمكانيات تحقيق تحسينات استثنائية في حياة البشر. وقد منحنا التطور العلمي القدرة على القضاء على العديد من الأمراض الخطيرة والمميتة ورفع مستوى معدلات توقعات الحياة، وتغيير طبيعة العمل، وتأمين العيش الكريم للجميع. يمكننا الآن التحول إلى الخلق والتجميع ونقل المعلومات والمعرفة إلى بقاع العالم بسرعة كبيرة وبكلفة متدنية نسبياً. ويمكننا أيضاً تخطي المشاكل الأساسية التي أعاقت العديد من الجهود التنموية في الماضي وذلك لغياب التفاعل و التواصل في الوقت المناسب.

الحاجة إلى تقليص الهوة الرقمية

على الرغم من كل ما سبق، ما فتئنا نواجه هوةً في المعلومات الرقمية، وهي هوة نتجت عن عدم المساواة في الوصول إلى المعلومات والمعرفة وعدم المساواة في المقدرة على استعمال هذه المعلومات وهذه المعرفة في التنمية، وفي تحقيق الحرية الجندرية والمساواة بين الجنسين. فآلات الكمبيوتر المتوفرة في الولايات المتحدة تتعدى في أعدادها الآلات المتوفرة في العالم أجمع٦. أما وصول النساء إلى التقنيات الحديثة فيقل عن وصول الرجال إليها، وبشكل خاص في الدول النامية.

يجب أن تصل هذه التقنيات إلى الدول الفقيرة، وضمن هذه الدول، إلى مجموعات السكان المحرومة وبشكل خاص للسيدات والفتيات. يجب أن يتوفر استعمال شبكة الإنترنت لجميع سكان الأرض بما في ذلك تأمين الآلات والتعلّم على استعمالها بالإضافة إلى أدوات ترتبط بالثقافة المحلية واللغة المحلية وترتكز على مواصفات المجتمعات المحلية. يجب أن تتحول المجموعات المهمشة والمحرومة في العالم إلى مستهلكين لهذه التقنيات المطورة في مكان آخر لكن أيضاً يجب أن يتمكنوا من خلق المعرفة التي يستعملونها مع سواهم. سوف يزداد ثراؤنا إذا شاركنا في تنوع الخبرة والحكمة البشرية في العالم. إن مواجهتنا تحدي الانفتاح على الغير وضم الجميع، فإننا سنمهد الطريق لعالم يتمتع فيه البشر بالكرامة والرفاه والمساواة والعدالة. أما إذا تخلفنا عن مواجهة هذه التحديات، فإن العالم الذي سنعيش فيه لن يكون مصدر فخر لنا.

القيادة و مجتمعات التعلّم

تعيش غالبيتنا في مجتمعات منظّمة هرمياً وموجهة لتلقي الأوامر. وقد يكون مركز إصدار الأوامر في المنزل أو المجتمع أو المعترك السياسي أو الاقتصاد. فالنظم الآمرة تنمو وتنمي ثقافة الخضوع التي تدعم وتخفي في الوقت نفسه نظاماً هرمياً من خلال النظام السلطوي الذي تدعمه. وتلعب السلطة دوراً في تشريع العلاقات الآمرة من خلال القبول. وفي غياب السلطة،

---

٦ برنامج الأمم المتحدة الانمائي(UNDP) ، تقرير التنمية البشرية ١٩٩٩، نيويورك: أوكسفورد،١٩٩٩،ص.٦٢.

يتحول العناصر المعنيون بالعلاقات الآمرة إما إلى متسلطين أو خانعين. وبالتالي فإن هذا النوع من العلاقات ليس بالتأكيد النوع الذي نسعى إليه. لا بل إننا نفتش عن نوع مختلف من المجتمعات حيث يتعاون الرجال والنساء ليس بصفتهم أشياء في الوظائف المجتمعية حيث يأمر البعض ويطيع البعض الآخر وإنما ككائنات تتواصل فيما بينها تواصلاً حقيقياً. إننا نتطلع إلى القيادة في مجتمع تعلّمي كوسيلة لنمو كائنات حقيقية تتطلع إلى بعضها البعض من أجل الترابط والهدف المشترك. إلا أنه لبلوغ هذه المجتمعات التعلّمية، علينا أن ننطلق من مواقعنا الحالية.

تعتبر الغالبية أن مفردة "القيادة" تنم عن النشاط والعزم والقوة المستخدمة في تحقيق هدف هام وأساسي. فالقائد/ة عنصر قادر على إقناع الغير بتنفيذ أوامره/ها. ومن خلال هذا التعريف فإن الأفراد في السلطة هم في أفضل المواقع للقيادة، غير أن الواقع الحقيقي يختلف عن هذه الصورة، فقد أظهرت التجارب أن غالبية الأفراد في السلطة ومنهم الآباء وأرباب العمل والمالكين والمهنيين وغيرهم ليسوا قادة. ومن جهة أخرى فإننا غالباً ما أحسسنا أن بعض الأفراد ممن يتواجدون في مواقع غير ذي شأنٍ هم بطبيعتهم قياديين لأنهم قادرون على التأثير على بيئتهم. فهل أن القيادة هي صفة شخصية؟ هل هي صفة يمتلكها بعض الأفراد دون سواهم؟

الصفات التي لا تندرج في خانة القيادة

إن البدء بتحديد الصفات التي لا تندرج في خانة القيادة هي إحدى الوسائل التي من خلالها يمكننا استهلال الحديث عن القيادة من حيث علاقتها بالتواصل والمعاني. فلنبدأ بالأبرز: يتفق الجميع على أن القيادة ليست القدرة على استعمال القوة أو الإكراه. فمن الممكن إكراه الناس على تنفيذ ما نطلبه منهم من خلال تهديدهم بعقاب أو حرمان معين. فالوالد يهدد ابنه بالعقاب في حال رسب هذا الأخير في دروسه أو أهمل مهامه في المنزل. والمسؤول في العمل يهدد الموظفة لديه بمصادرة مكافأتها المالية إلا في حال أحسنت أداءها المهني. وقد نعتبر هذه التصرفات ردود فعل سلبية على بعض الظروف التي من الممكن تفاديها باستعمال القيادة. فالوالد مثلاً أو المسؤول في العمل قد يستغنيان عن هذه التصرفات في حال اعتمدا التواصل الفعّال للتوصل إلى مستوى أعلى من التفاهم.

تؤكد لنا هذه الأمثلة أن القيادة تختلف عن السلطوية إن في شكلها التقليدي كسلطة الوالد على أولاده، أو في شكلها الرشيد القانوني كسلطة الرئيس على مرؤوسيه في مؤسسة ذات نظام هرمي. وقد يطلب الوالد خدمة من ولده وقد ينفذ الولد هذه الخدمة فقط لشعوره بحق والده في طلبها. ويقوم المرؤوس عادة بتنفيذ تعليمات رئيسه التي تندرج ضمن حدود سلطته، اعتباراً منه بحق رئيسه في إصدار التعليمات. وهذا ما نعنيه بممارسة السلطة الشرعية. وتجعل هذه الأخيرة استعمال القوة غير ذي ضرورة إلا أنها لا تزال مختلفة عن القيادة.

ونحن نعرف من خلال خبراتنا اليومية أن بعض الأفراد يتمتعون بشخصيات فذّة تفرض الاحترام والطاعة، وتؤثر جاذبيتها في غيرها من الأفراد. غير أن الجاذبية الشخصية ليست القيادة، بل هي صفة شخصية يمتلكها البعض القليل دون سواهم. أما القيادة فهي قدرة التواصل وهي قد تتوفر للجميع. فالعديد من الأفراد الذين يفتقرون إلى الجاذبية الشخصية قد برهنوا على أنهم قياديين من الصف الأول.

القيادة إذن ليست القوة أو السلطة التقليدية أو القانونية أو الجاذبية الشخصية، وإن كانت جميع هذه العناصر أساسية في عملية القيادة. وقد يكون الأفراد المتواجدين في مراكز السلطة قياديين

أو غير قياديين. وبالتالي يجب التمييز بين المواقف القيادية وبين المراكز الآمرة أو البنى الآمرة.

القيادة والتواصل

إن القيادة تترادف والتواصل. فالقيادة تتطلب وجود شخصين على الأقل تجمعهما روابط محددة فالفرد الوحيد لا يستطيع أن يقود. وبالتالي فإن القيادة صفة من صفات التواصل، فالطريقة التي يقود بها الفرد مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بطريقة تواصله مع الآخرين. ففي المنظمات الهرمية، يجري تنظيم النظام التواصلي بطريقة عمودية إجمالا، وهذه هي الحال في القيادة. فالمسؤول يحدد مهام كل من مرؤوسيه ويوجههم، ويقوم المرؤوسون بتنفيذ التعليمات ورفع التقارير عن النتائج. ويبدو للوهلة الأولى أن هذا النظام ذا فعالية عالية، إلا أنه على العكس بعيد عن الفعالية حيث أنه يميل إلى اعتماد نوع العلاقات التي ترفضها غالبيتنا.

أما التواصل في مجتمع تعلّمي فيعتمد نموذجاً مختلفاً، أفقياً وليس عمودياً، يجري خلاله تبادل المعلومات بين قطبين دائماً. وهو بعيد عن القوة أو السلطة، يرفض الهرمية، ويبرز دائماً على شكل حوار يشارك فيه الجميع ويتعلم منه الجميع. ويتبع نموذج القيادة في هذا النظام نموذج التواصل حيث يكون المعنيون جميعهم قادة أو أتباع محتملين، أو بطريقة أخرى، يكون الجميع قادة يتعاونون فيما بينهم لتحقيق الفكرة المشتركة حول القضية قيد النقاش، والنظر في الخيارات المتوفرة والقرارات التي يجب اتخاذها. ويتعاون الجميع لبلوغ معنى مشتركا، ورؤية للحياة يتشارك فيها الجميع.

قد يبدو هذا التوجه لمفهوم القيادي خياليا للوهلة الأولى، وقد يبدو بعيد المنال ذلك أننا معتادين على أشكال التواصل الهرمية فقط، وهي الأشكال التي اعتدناها في المنزل والمدرسة والعمل وحتى في أماكن العبادة. وهذه هي الطريقة التي نشأنا عليها، مما يفرض علينا بذل الجهد الحثيث للتحرر من هذه العادات القديمة. وما أن نتقبل أنه بإمكاننا التعلم والقرار معاً، ننطلق برحلتنا إلى علاقات مختلفة جذرياً وأكثر إنتاجية يتأتى عنها خلق مستقبل أفضل لنا جميعا.

القيادة في مجتمعات تسودها المعرفة

إن القيادة هي عملية تأثير، عملية تؤدي بنا إلى نقطة محددة. ومن أجل تحديد هذه النقطة، يجب أن نقدم هدفا أو رؤية محدد، وبالتالي فإن القيادة تتضمن تطوير رؤية. والرؤية تتعدّى عملية تحديد هدف أو غاية ما، وتتضمن تصور عن ماهية "الجيد"، و المثال الأعلى، أو فكرة عن شكل العمل الذي نقوم به إذا قمنا به على أكمل وجه. وبذلك، تكون على القيادة الهادفة أن تعتمد على اتجاه محدد وإلا خسرت صفة القيادة. لكن كيف نحدد الهدف والاتجاه ونتعرف على المعايير الضرورية لقياس النجاح؟ هل يجب أن تتبع هذه العملية نموذج الهرم؟

بما أننا ننطلق من الشروط الاجتماعية المرتبطة بالقيادة العامودية، فإننا نحتاج إلى نقاش الأفكار الأساسية التي قد تساعدنا على تحقيق التحوّل إلى القيادة في مجتمعات تسودها المعرفة.

تنظيم مجتمعات التعلّم

حيث أن القيادة الأفقية تعتمد على التبادل، لا يمكننا بلوغ الغاية المنشودة إلا في حال توصلنا إلى رؤية ومعنى مشتركين. فالغاية والوسائل في تدفق مستمر وما من غاية مهمة أو مقدسة

بحيث تبرر الوسائل المستعملة لتحقيقها. لكن هذا لا يفيد أن لا يتمسك المشاركون والمشاركات بآرائهم أو يبخسون أهمية بعض الغايات المحددة، لكن تفيد بالأحرى أن يعتمدوا توجهات تختلف جذرياً عن النموذج الهرمي المعتمد. وقد يتألف إطار القيادة في المجتمعات المتعلّمة من العناصر التالية:

١. **مرونة المؤسسة:** يتسم مأسسة التعلّم بالمرونة ويتغير بتقدم سير عملية التعلّم. ويتم بلوغ القيادة من خلال تفاعل المأسسة والتعلّم: فتتحول المأسسة إلى تعلّم والتعلّم إلى مأسسة. فالتعلّم حسب هذا الفحوى، ليس فقط عملية تغيير للأفكار والمؤسسات، بل هي أيضا عملية تعديل مستمرة للعلاقات بين أعضاء المؤسسة. و في مجتمعات التعلّم ، فإن المؤسسة يتعدى كونها عددا من المكاتب المتصلة فيا بينها بالسهام المحددة للسلطة، بل تصبح تفاعلا حيّا ومنظّما بين أناس حقيقيين.

٢. **التوزيع المنظّم للسلطة:** من أجل تحقيق هدف "المأسسة كتعلّم والتعلم كمأسسة"، فمن الضروري توزيع السلطة بطريقة نظامية. فإلغاء السهام المحددة للسلطة لا يترجم بالضرورة بالفوضى، لا بل يفيد أن النظام القائم يرتكز على أفراد يتفاعلون فيما بينهم ويتشاركون المواقف والوعي والمهارات التي تحث على الحوار وتنشر التشارك في المعنى بين المشاركين والمشاركات المساهمين.

٣. **الاحترام المتبادل:** تعتمد القيادة في المجتمعات المتعلّمة على قدرة المشاركين والمشاركات على التحادث فيما بينهم كأفراد متساوين وكائنات بشرية. فالقيادة الأفقية تضع على أعلى سلم أولوياتها التواصل بين الأفراد والاحترام المتبادل للشخص الآخر ولأرائه/ها.

٤. **القبول الطوعي:** لا تتبخر السلطة في المنظمة المتمرنة، بل تبقى وتلعب دوراً أساسياً في تحقيق الرؤية المشتركة. غير أنها ترتكز على القبول الطوعي وليس على مجموعة محددة من القواعد أو على التهديدات بالقوة. والسلطة في هذه الحالة غير منتدبة بل تبرز مع تقدم الحوار.

٥. **التفكير المنهجي الشمولي:** تأخذ المؤسسة التعلميّة بعين الاعتبار العلاقات بين الأجزاء من جهة، والعلاقات بين الأجزاء والصورة الكاملة من جهة أخرى. وتعمل على تطوير الأنظمة التفكيرية المشتركة. ويدرك المشاركون والمشاركات أن هويتهم وأعمالهم لا تكتمل إلا من خلال النظر إليها كجزء من الصورة الكاملة. ويكتسب الحوار بعداً استراتيجياً نتيجة ارتباطه بالنظم التوعوية. ويربط بين الأهداف والموارد ضمن المضمون المتغير للزمان والمكان.

من الممكن تنظيم المجتمعات المتعلّمة في مجموعة من الأطر بما فيها المنظمات الرسمية. وبالفعل يعتمد معظم القادة الناجحين في المنظمات الرسمية مهارات التواصل التي تتماشى مع المميزات المحددة آنفاً. وتهدف هذه العملية إلى ضم العلاقات الرسمية إلى العمليات المؤدية إلى ظهور المجتمعات التعلميّة.

أخلاقيات العملية القيادية في المجتمعات التعلميّة

لقد سبق وشددنا على أن القيادة ليست القوة أو السلطة أو إصدار الأوامر. بل تعكس القيادة طريقة التعاطي والتعامل مع الآخرين ضمن إطار مرجعي محدد. وبهدف ممارسة العملية القيادية في مجتمع متعلّم ، علينا أن نحدد الإطار المناسب لها، على أن يتضمن النقاط التي سبق وذكرناها. غير أن تحديد هكذا إطار عمل، يفترض توفر عوامل كالمواقف والخصائص والاستعداد والتي من شأنها المساهمة في إنشائه واستدامته. لكن يجب التدرّب على هذه الخصائص إذ تشكل جزءاً من عملية تنظيم التعلّم على أنها قيادة أو على العكس القيادة على أنها تعلّم . ونطلق على هذه العملية ومخرجاتها تسمية أخلاقيات العملية القيادية في المجتمعات التعلميّة.

لنستهل عملنا بملاحظة بسيطة. فبعض الأفراد يعتقدون أن الناس بطبيعتهم كسولين ويصعب حثهم على العمل أو تحقيق النتائج إلا من خلال ممارسة القوة أو الهيمنة عليهم. بينما يعتقد البعض الآخر أن الناس بطبيعتهم خلاقين ومنتجين ومحبين للعمل، ولا يحتاجون إلا إلى بيئة ودّية حيث لا يتواجه حسهم الخلاق مع أنواع المعيقات المختلفة. ويبرز هنا اختلاف كبير في الأسلوب، بل يظهرأسلوبان متناقضان في النظر إلى العالم. فالأسلوب الأول ينتج البنى الآمرة ضمن النظام الهرمي، بينما ينمو الثاني في البيئات التي تشجع الحوار والتواصل. ويبدو جلياً أن على منظماتنا التعلميّة تشجيع الخصائص الشخصية التي تؤدي إلى تحقيق الأسلوب الثاني وذلك إذا أردنا تشجيع الأخلاقيات القيادية في المجتمعات التعلميّة. لكن كيف نشجع تحقيق الأسلوب الثاني؟ وما هي عناصر الأخلاقيات التي نبحث عنها؟

١. **مواقفنا من الآخرين:** إن موقفنا من الآخرين مهم جداً إذ علينا أن ننظر إلى الآخر على أنه كائن بشري حقيقي وكامل ينوي تحقيق الأعمال الخيرة. علينا أن نقتنع أن الآخرين يرغبون في تعلم كيفية تحسين أنفسهم والعمل ليس فقط من أجل المكافأة أو الشهرة الشخصية إنما من أجل العمل بذاته. يجب أن نعي أنهم يرغبون أكثر ما يرغبون أن يُعترف بهم كأفراد وكائنات بشرية كاملة. قد لا يؤثر موقفنا على ماهية الآخرين، إلا أنه يوحي بأي نوع من الأفراد نحن أو إلى ما نصبو أن نكون. علينا أن نرفع ذاتنا فنسيطر على أنفسنا ونتواضع وننفتح على الآخرين ونصبو إلى التعلم ونعتمد المرونة.

٢. **الالتزام بالقيم :** علينا أن نرعى القيم الصحيحة ونلتزم بها. ونعني بالقيم الصحيحة المثل العليا التي تحملنا على تخطي أنفسنا والإيمان بإمكانية العمل سويةً لنحوّل العالم إلى مكان أفضل نعيش به. ويعطي الالتزام بالقيم معنى لعملنا التعاوني يتعدّى النشاطات القائمة من خلال ربط نتائج عملنا بغايات أسمى وأشمل. وبه نمثّل قضايا تتخطى كياننا الفردي.

٣. **الحساسية إلى حاجات الآخرين :** تتطلب الأخلاقيات القيادية في المجتمعات التعلميّة ليس فقط أن نخدم بعضنا البعض، لكن أيضاً أن نرغب بخدمة الآخرين. وهذا النوع من القيادة يعرف عامة بالقيادية الخدومة [٧] لكن الرغبة بخدمة الآخرين وحدها لا تكفي إذ علينا أن نتعلم كيف ننتبه إلى ونستشعر حاجات

---

[٧] راجعي لاري سبيرز، ناشرون، Insights on Leadership: Service, Spirit and Servant Leadership، (انظر في القيادة: الحدمة والضيافة والروح والقيادة الخدماتية)، نيويورك:جون ويلي،١٩٩٨.

الآخرين. وبالتالي يجب أن ننمي قدرتنا على التعاطف فنضع أنفسنا في موقع الآخر ونتعلم أن نرى العالم من منظاره/ها. لذا يجب أن نتخطى الأحكام المسبقة والنفور ونتفادى الأحكام المتسرعة ونتقبل التنوع، ونسيطر على غضبنا ونقيّم الإيجابيات المتوفرة لدى الأخر ونتعرف على المواهب ونسامح.

٤. **قياس الإنجازات من حيث تنمية الطاقات البشرية:** تعلق أخلاقيات القيادة في مجتمعات التعلّم أهمية كبرى على الإنجازات المحققة. غير أنها لا تعتبر العمل أنجز بصورة مرضية إلا في حال جرى تعزيز الأطر المناسبة لتحويل القيادة إلى تعلّم. وتقيس بالتالي الإنجازات والإنتاجية على أساس القيمة المضافة على تنمية الإمكانيات البشرية. وتركز بذلك على الثقة وتعتبر أن استحداث الموثوقية والصدق والحماس لدى الأعضاء والعضوات المشاركين هي الطريقة الأفضل لزيادة الإنتاجية.

٥. **الصبر والمثابرة:** تركز الأخلاقيات القيادية في مجتمعات التعلّم على التحمل و الصبر. فلا أحد يمكنه أن يتعلّم أو يعلّم ما لم يكن قادرا على التحمّل. لذا في حال أردنا تحقيق الأسلوب القيادي الصحيح في مجتمعات التعلّم، علينا أن نتعلم كيف نواجه الصعاب وننمو في المحن. وليست الشجاعة والتفاني والمثابرة سوى بعض الخصال الحميدة التي يحتاجها القيادي/ة الناجح.

٦. **العمل ضمن فريق :** وتتطلب منا الأخلاقيات القيادية في المجتمعات التعلّمية العمل والتواصل والنمو ضمن المجموعة. فعمل المجموعات أو العمل ضمن الفريق يتضمن احترام الآخرين وتقدير التنوع والسخاء على المستوى الفردي، والقدرة على حل النزاعات وجمع الأفراد عند صنع القرارات وتنفيذها، وبناء الفرق على مستوى المنظمة. فالعمل ضمن فريق يساعدنا على تعلّم أسس القيادة في مجتمعات التعلّم.

٧. **التعلّم في إطار الفريق :** إن العمل ضمن الفريق يعلمنا أسس القيادة في مجتمعات التعلّم. ويخدم عمل المجموعات في المنظمات التعلميّة وظيفة تثقيفية تتلخص بمساعدة المشاركين والمشاركات على تطوير تنمية النماذج الذهنية المناسبة التي تساعدهم على تأسيس معان مشتركة من خلال اكتساب الفريق للمعلومات٨. أما النماذج الذهنية فهي عبارة عن "تصوّرات وافتراضات وقصص نحملها في ذهننا عن أنفسنا وعن الآخرين و عن المؤسسات ونواحي العالم المختلفة". وتعمل هذه النماذج كمناشير نرى العالم من خلالها. وهي أسس نظرتنا الثقافية التي بواسطتها نربط وقائعنا وقيمنا وأحاسيسنا. وبما أننا نتائج الثقافات التي طالما كانت هرمية، فإن غالبيتنا تعتمد النماذج الذهنية المعادية للافتراضات التي تقدمها المؤسسات التعلميّة. وبالتالي فإننا نحتاج إلى تنمية وحتى تغيير هذه النماذج عندما تدعو الحاجة لذلك. إلا أن تغيير النماذج الذهنية عملية صعبة حيث أن النماذج متجذرة في أنفسنا ويندر استخراجها وتحليلها. وبذلك يساعدنا العمل الجيد للمجموعات على استخراجها من لاوعينا وإخضاعها

---

٨ بيتر سينج وزملائه، كتيب العمل الميداني للمبدأ الخامس: استراتيجيات ووسائل لبناء مؤسسات تعلّمية، (نيويورك: دوبلداي، ١٩٩٤). أنظر أيضاً جوزيف جاورسكي، التزامنية: الدرب الداخلي للقيادة (سان فرنسيسكو، كاليفورنيا: باريت - كوهلير ناشرون، ١٩٩٨). وارن بينيس وجوان غولدسميث، تعلم القيادة: دليل عمل حول القيادة، (كامبردج، ماستشوست: دار بيرسوس ، ١٩٩٧).

إلى التحليل وحتى التغيير أو التعديل عند الضرورة. ويتضمن اكتساب المعرفة ضمن الفريق أنواع الحوار التي تساعدنا على إنتاج علاقات التعاون، أي بمعنى آخر التنسيق والاتحاد واكتساب حس تعاون يضع المجموعة فوق الأفراد. والتعاون المطروح هنا لا يترجم بموافقة جميع الأفراد على الطروحات المختلفة دون استثناء. لا بل يفيد أن الأعضاء من خلال تعلّمهم على احترام وتقدير بعضهم البعض، فإنهم يساهمون في عملية سوف ينتج عنها مخرجات يمكن اعتبارها مخرجات ممثلة للمشاركين والمشاركات جميعهم.

إطار عمل قيادي في مجتمعات التعلّم

يمكننا تلخيص كل ما سبق من نقاشات في إطار عمل يؤدي إلى تنمية العملية القيادية في المجتمعات التعلّمية. وفي ما يلي النقاط الأساسية:

١. **شاملا للنوع الاجتماعي:** إن العملية القيادية كعملية اكتساب المعرفة تغطي أيضاً قضايا النوع الاجتماعي. أما الصورة المثالية فتفترض أن يشارك الرجال والنساء في تحديد الأهداف التي تخدم الجميع ويتعاونون على تنفيذها وتحقيقها. أما هذا الدليل فقد حدد من ضمن غاياته التأكيد على أنه من الممكن بلوغ هذا النوع من الشراكة، لا بل يجب محاولة تطبيقها إذا أردنا أن ننجح في تنفيذ أطر العمل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تساعدنا على بلوغ ما نصبو إليه من حياة جيّدة وديناميكية ومثمرة. ويظهر أيضاً أنه يمكن لأي فرد أن يتحول إلى قائد في حال جرت صياغة المفهوم بطريقة بناءة. وبالتالي، نرى أنه على الرغم من أن الدليل يركز على النساء، فهو مفيد للرجال أيضاً، لا بل سيحقق أقصى درجات النجاح في حال شارك الرجال في منحه الشكل والمادة.

٢. **تواصليا:** إن العملية القيادية كعملية اكتساب المعرفة هي عملية صريحة حيث يناقش الأفراد فيما بينهم قضايا يعتبرونها مهمة، وهذا النوع من التواصل عميق المعنى. فالجميع يساهم بنقطة معينة وتتحول كل حادثة مساهمة وتتحول كل اقتراح مساهمة إلى مثل قيادي. ويهدف هذا الدليل إلى التأكيد على أنه من الممكن تحويل اجتماع بسيط إلى مجتمع تواصلي من خلال ضخ المعاني المختلفة فيه، كما وأن هذه العملية تحدد المعايير القيادية.

٣. **ديمقراطيا وعادلا:** إن العملية القيادية كعملية اكتساب المعرفة هي عملية هادفة. فالمجتمع التواصلي يهدف بالدرجة الأولى إلى تحديد وصياغة غاية معينة، مما يحتم المشاركة في عملية اكتساب معرفة محددة وفي الوقت نفسه المشاركة في ممارسة السلطة. أما الشكل الذي تتخذه عملية تحديد الغاية فتطلعنا على الخصائص السياسية لهذا المجتمع التواصلي، فهل هو ديمقراطي أو سلطوي، مساواتي أو داع لحكم النخبة. ويهدف الدليل الحالي بالتالي إلى التمييز بين أسلوبا تحديد الغايات.

٤. **هادفا:** إن العملية القيادية كعملية اكتساب المعرفة هي عملية ديمقراطية ومساواتية. فالمشاركين والمشاركات في المجتمع التواصلي التشاركي يحترمون ويقدرون بعضهم البعض ككائنات بشرية. ويبرز الاحترام المتبادل بين الأفراد خلال عملية تحديد الأهداف والتي تساعد أيضاً على تحديد طبيعة ونوعية القيادة. ويهدف الدليل الحالي إلى مساعدتنا على تفعيل الأشكال الديمقراطية ومساواتية لعملية تحديد

الأهداف والغايات وإن مالت ثقافاتنا إلى اعتماد أنظمة حكم النخبة والأنظمة السلطوية.

٥. **متحسسا للوسائل:** إن العملية القيادية كعملية اكتساب المعرفة تلحظ السبل المتوفرة. فالمبدأ القائل "أن الغاية لا تبرر الوسيلة" هو أحد المبادئ المعتمدة في السلوكيات الأخلاقية في أقطار العالم. ومفاد ذلك أن الأفراد الأخلاقيين لا يعتمدون السبل التي ترفضها الأخلاقيات الإنسانية من أجل تحقيق غاياتهم وأهدافهم وذلك بغض النظر عن أهمية أو الضرورة الملحة لتحقيق هذه الغايات. ومن جهة أخرى، تبرز علاقة وثيقة بين الغايات والوسائل بحيث يستحيل تحديد الغاية دون الأخذ بعين الاعتبار وضع الموارد المادية أو البشرية المتوفرة حالياً أو التي يمكن أن تتوفر لاحقاً من أجل تحقيق هذه الغاية. فإن التغاضي عن حسبان الموارد المتوفرة يؤول بنا إلى البحث عن غايات غير واقعية. لذا فإن البحث الذكي عن الأهداف يربط دائماً بين الغايات والوسائل. ويهدف الدليل الحالي إلى مساعدتنا على الربط بين القيادة الجيدة وبين القدرة على الجمع بين الغايات والوسائل في سعينا إلى تحديد الأهداف.

٦. **يتحقق بشكل أفضل في مجتمع تعلّمي:** إن العملية القيادية كعملية اكتساب المعرفة تنجز على أكمل وجه في "مجتمع تعلّمي". ولا يهدف الدليل الحالي إلى تحديد ماهية المجتمع التعلّمي. لكن يمكننا القول أنه بصورة عامة، يشكل المجتمع التعلّمي إطاراً لتنمية "العملية القيادية كعملية اكتساب المعرفة"، ولذلك تتوفر فيه على الأقل الخصائص المفصلة آنفاً. ويعتمد شكل هذه الخصائص بصورة كبيرة على ثقافة المجتمع حيث تجري محاولة تنمية وممارسة هذا النوع من القيادات.

يؤدي هذا الدليل الصادر عن **WLP** دوراً كبيراً إذ يدعونا إلى النظر بعمق وبصورة خلاقة إلى عملية القيادة على أنها عملية اكتساب المعرفة والالتفات إلى الإمكانات التي يقدمها هذا المفهوم إلى النساء. سوف نقوم بالتالي بدمج مفهوم القيادة كعملية اكتساب المعرفة في دوراتنا المقترحة في هذا الدليل.

التواصل ضمن إطار ورشة تعلم توجيهات للميسرات

تهدف هذه التوجيهات إلى مساعدتكن، ميسّرات ورش التعلم والمنسقات، على استيعاب أهداف جلسات التعلم من حيث اكتساب المعرفة، وأيضاً إلي مساعدتكن على تحقيق أهدافكن الخاصة في تيسير النقاشات والتمارين. وتقع على عاتق ميسرة الجلسات مسؤولية مراقبة وتوجيه عملية اكتساب المعرفة في كل جلسة تعلّمية. وعلى عكس المدرسة أو المدربة التقليدية ، فالمّيسرة غير مسؤولة عن توجيه المجموعة إلى أي استنتاجات أو مفاهيم محددة. بل هي مسؤولة عن خلق فسحة للمشاركين والمشاركات في جلسة التعلم تسمح لهم، ولك أيضاً، بالاستفادة من أفكار وخبرات الآخرين، ونقاش وجهات النظر المتعارضة ضمن بيئة سليمة، والتعاون سوية من أجل بلوغ التفاهم المشترك. وتقوم الميّسرة، أي أنت، بتأمين هذه الفسحة من خلال التخطيط المسبق الدقيق لوضع القاعة والمواد المعتمدة، واعتماد منهجيات لتيسير الجلسات تدعو إلى الاحترام المتبادل والنقاشات العميقة في جو من التعاون المريح.

أهداف التعلّم

ترتكز العملية القيادية التشاركية والشمولية والأفقية على القدرة على تنفيذ بعض الاستراتيجيات القيادية، وأهمها: التواصل و الإصغاء والتوصل إلى تفاهم مشترك وخلق معان مشتركة وتنمية الشراكات التعلّمية. ويجري طرح هذه الاستراتيجية مع غيرها من الاستراتيجيات في دورات التعلّم المقترحة. وقد ترغبين في إحدى مراحل ورشة العمل نقاش وتفصيل معنى هذه المفاهيم والهدف منها.

التواصل: تبدأ جميع أشكال القيادة من التواصل الفعّال، إذ يجب أن يتمتع القياديون/ات بالمهارات الضرورية لإيصال أفكارهم وأهدافهم إلى الآخرين. والقياديون الجيدون يتمتعون بمهارات عالية في المراقبة والاستماع والتعبير والتواصل. لهذا السبب تشدد دورات التعلّم على تعزيز مهارات التواصل، وتركز الجلسات الأولية على مهارات التواصل الذاتية والشخصية بينما تعالج الجلسات الأخرى التواصل ضمن الفريق وبين المؤسسات.

الاصغاء: تكتسب القياديات الدعم الإضافي من خلال الإصغاء إلى وجهات نظر الآخرين وأهدافهم. ولا يقتصر الإصغاء على الاستماع إلى ما تقوله المشرفة المسؤولة أو الزميلة أو المنافسة، إنما يتضمن تقييم الاقتراحات والآراء وتقديرها حق قدرها. فالمستمعة الفاعلة كالقائدة الفاعلة تستقي العبر من كل ما تسمعه.

التوصل إلى إجماع: إن التوصل إلى إجماع هو عملية صنع قرارات مهمة جداً لعملية قيادة ناجحة. فمن خلال الحوارات يتوصل الأفراد ضمن الفريق أو المجموعة أو المنظمة الأكبر إلى تحديد النقاط التي يتفقون عليها. وترتكز القرارات على واقع توفر التفاهم المشترك للخيارات والاحتمالات. وتحجم المجموعة عن الإتيان بأي نشاط يعالج النقاط التي لم يتم التوصل فيها إلى اتفاق مشترك. ومع أن التوصل إلى اتفاق مشترك قد يكون عملية طويلة ومحبطة للعزم، إلا أنها تؤدي إلى قرارات تتفق عليها المجموعة وتقوم بالتالي بدعمها ومتابعتها.

خلق أهداف مشتركة: يمكن للمجموعات الصغيرة كما المؤسسات الضخمة الاستفادة من خلق أهداف مشتركة. فالحوار والاتفاق المشترك وتبادل الخبرات تؤدي إلى خلق مجموعة أساسية من القيم والمبادئ يكون الجميع قد شارك إلى حد ما في صياغتها، وبالتالي له مصلحة محددة فيها. أما المعاني المشتركة فهي توجه مكيّف ومرن لتحديد الأهداف والتي يتأثر بتشكيل المجموعة ومرور الزمن. فعندما تعتمد مجموعة محددة رؤية مشتركة، تقوم كل من العضوات فيها بالتحرك ضمن إطار محدد تتشارك فيه الملكية والمسؤولية.

تنمية الشراكات التعلّمية: تعكس مخرجات الشراكة تفكير ونشاطات المشاركين والمشاركات. فالمؤسسة التي ينفذ أعضاؤها التعليمات بفعّالية ليست شراكة تعلّمية عندما لا يسأل الأعضاء عن الهدف من نشاطاتهم أو يقيمون قدراتهم من أجل التحسين، أو يتشاركون العبر التي استخلصوها. وتشكل عملية تنمية الشراكة التعلّمية توجها تعلّميا للتنمية المؤسساتية ترتكز على الإدراك الذاتي و التفكير الذاتي إلى جانب الإدراك الجماعي و التفكير الجماعي بالنسبة إلى الأفراد الذين أخذوا على عاتقهم تحقيق أهداف الشراكة و تنفيذ الأنشطة ذات الصلة. وبالتالي فإن الشراكة التعلمية هي شراكة يؤدي تفاعل المشاركين فيها إلى إعادة النظر والتقييم والمعرفة التي تعزز أو تسرّع تحقيق أهداف الشراكة. وتخلق الشراكات التعليمية بيئات عمل ديناميكية وتشاركية وذات إنتاجية عالية، وتساعد الجميع على اكتساب المعرفة في نفس الوقت الذين يتدربون فيه على زيادة قدراتهم الشخصية وقدرات الشراكة لديهم.[٩]

دور الميسرة

تستمع الميسرة الفعّال وتتعلم مع المشاركين والمشاركات خلال ورشة التعلّم. أما دورك فهو تنظيم الاجتماعات وتوجيه المشاركين والمشاركات خلال التمارين. ليس ضرورياً أن تكوني خبيرة في العملية القيادية أو أن تعرفي جميع الإجابات الصحيحة. فالنقاشات الناجحة سوف تجمع المدخلات والمعلومات من جميع أعضاء المجموعة.

إدارة النقاشات: قد ترغبين في توجيه نقاش المجموعة إلى اتجاه جديد من خلال التدقيق المعمق. ولا يترتب عليك توجيه نتائج المناقشات، بل تغيير وجهة النقاش مع الأخذ بعين الاعتبار أنه ما من خيارات صحيحة أو أكثر ملاءمة. بهذا تتأكدين من أن الجميع قد ساهم في عملية اكتساب المعرفة ومشاركة المعلومات. وتخلق الميّسرة الناجحة محيطاً موثوقاً وحيادياً تشعر فيه المشاركات بالأمان فيعربن عن آرائهن في منأى عن الحكم عليهن أو مهاجمتهن. ويتضمن هذا الوضع مساعدة المشاركات على الاسترخاء بحيث يعبرن عن آرائهن المغايرة لآراء المشاركات الأخريات بطريقة تنم عن عمق التفكير والاحترام المتبادل. ولا تخافي من فترات الصمت الطويلة التي تتخلل التعليقات أو المداخلات، فهي الفترات التي تتوقف خلالها المشاركات للتعمق في التفكير ولتجميع قواهن قبل المشاركة في النقاش.

تحفيز النقاشات: جرى طرح العديد من الأسئلة من خلال ورش التدريب الواردة في الدليل والتي تهدف إلى تحفيز الحوار والنقاش. وقد اعتمدت هذه الأسئلة لتوجيه المجموعات وحثها إلى استكشاف المسائل المختلفة في العملية القيادية. ولا يشكل انحراف الحوار والنقاش عن

---

٩ للحصول على النقاش الموسع، العودة إلى ، كتيب العمل الميداني للمبدأ الخامس: استراتيجيات ووسائل لبناء منظمات متمرنة، بقلم بيتر سينج، آرت كلاينر، شارلوت روجرز، ريتشارد ب. روس، وبرايان ج. سميث (نيويورك: دوبلداي، ١٩٩٤)

إطار الأسئلة المطروحة أية مشكلة شرط أن تبقى النقاشات قيّمة وذات صلة بالموضوع قيد البحث. كما وقد تلجئين إلى استعمال منهجيات مختلفة غير واردة في الدليل في تحديد التمارين أو تكتيكات طرح الأسئلة (للمزيد من الاقتراحات، يمكن مراجعة الملحق أ). إذا لاحظت وجود مشاركات خجولات أو اللواتي تنقصهن جرأة التقدم والتحدث، يمكنك دائماً تقديم رأيك بالقضية المطروحة والطلب إلى إحدى أولئك المشاركات التعليق عليه. إن أداءك لدور الميسرة يكون جيداً إذا تمكنت من متابعة الانتباه إلى حاجات المشاركات كأفراد وحاجات المجموعة، ومن الحفاظ على مستوى من اللباقة والحزم، ومشاركة مسؤولية اكتساب المعرفة.

الالتزام بجدول الأعمال: تتمكن مّيسرة الجلسة في بعض الأحيان من أداء دورها على أكمل وجه من خلال الالتزام بتوزيع الأوقات وتذكير المجموعة بجدول الأعمال المحدد. وعلى الرغم من تفاوت حجم مجموعات المشاركين والمشاركات في ورش التعلّم، فمن الأفضل حثهم على اعتماد التعليقات أو المداخلات القصيرة والمباشرة، فتتفادين بذلك احتكار فرد أو بعض الأفراد للنقاش. وهذه المنهجية أساسية في تلك التمارين التي تتطلب من كل مشارك/مشاركة مداخلة سريعة أو قصة قصيرة. إن توجيه الاقتراحات والتوجيهات إلى المجموعة ككل عوضاً عن تخصيص بعض المشاركين بها قد يشكل خطوة دبلوماسية تحمل جميع المشاركين والمشاركات على الالتزام بتعليقات قصيرة وذات صلة. كما ويجب تشجيع المشاركين/المشاركات على الاستماع إلى طروحات بعضهم البعض، والانطلاق من مداخلات أو تعليقات سابقة.

مشاركة المسؤولية: مع أنك المسؤولة عن توجيه كل جلسة من جلسات ورش العمل حتى النهاية، فليس من الضروري أن تديري بنفسك كل نشاط أو تيسري كل نقاش. ان مشاركة المسؤولية يجب أن تشكل جزءاً أساسياً من عملية تنظيم جلسات التعلّم. وتبدأ هذه المشاركة بخطوة بسيطة ألا وهي تشجيع المشاركين/المشاركات على تدوين محاضر جلسات المجموعات، أو قراءة التعليمات أو المختارات من الدليل بصوت عالٍ، والمساعدة في تيسير الجلسة أو حتى تيسر جلسة التعلّم كلها. واعملي على طمأنة المشاركة على أنه من غير الضروري الانتباه إلى الأخطاء اللغوية عند تدوين رؤوس الأقلام، أو لفظها عند الإلقاء، وهي خطوة أساسية في حمل المشاركة على الشعور بالراحة، وفي تشجيع غيرها من المشاركين/ات على التطوّع.

المشاركة: يعود قرار المشاركة في النقاشات إلى حكمك الشخصي. لكن تذكري أنه بما أنك تنظمين الجلسة وتقومين إلى حد معين بالمراقبة، فقد تعطي المشاركات أهمية أكبر لرأي أو اقتراح تتقدمين به. لذا من الحيوي أن تحدي من مداخلاتك، والتشديد على أن أي رأي أو فكرة تتقدمين بها تعبر **عن رؤيتك الخاصة** وليست **بالتأكيد الرؤية الوحيدة** حول الموضوع المطروح للنقاش١٠.

الاستمتاع: لا تنسي أنك أنت أيضاً تشاركين في ورشة التدريب من أجل اكتساب المعرفة والاستمتاع. فتذكري أن تستمتعي!!!

---

١٠ للحصول على لائحة ممتازة حول ما يشمله تيسير الجلسات وما يتحاشاه، العودة إلى "الجزء الأول: تيسير اكتساب المعرفة" من كتاب "بكلماتنا الخاصة"، بقلم نانسي فلاورز (مقاطعة بيتيسدا: معهد "الأختية العالمية، ١٩٩٩)

دور المشاركات

تحضر المشاركات ورش العمل لأسباب مختلفة حاملات معهنّ مجموعة واسعة من المفاهيم المسبقة والتوقعات حول ما ينتظرهنّ. ومهما كان مستوى خبرتهنّ أو مكانتهنّ المهنية، تلعب المشاركات دور التلميذ والأستاذ في آن واحد من خلال التعلّم ومشاركة المعرفة. وتزيد نسبة نجاح جلسات ورش العمل عندما تصغي المشاركات بانتباه ويطرحن الأسئلة ويناقشن الفرضيات. ويتعيّن على المشاركات المشاركة في النقاشات والتعاون في العمل ضمن الشراكات أو ضمن فرق موسّعة وتقييم العملية التعلّمية وسير عمل الجلسات. وستستفيد في المقابل جميع المشاركات في ورشة العمل من خلال المساهمة في خلق جو من المرح والاحترام في ورشة العمل.

إعداد الاجتماعات

من الضروري أن تستعدي قبل الحضور إلى الاجتماعات. *راجعي المرجع* الذي سيتم العمل عليه كي تتأكدي من أنك فهمت الأهداف المبينة في الدليل وأهدافك الخاصة في ورشة العمل وفي كل جلسة على حدة. حددي بعدها المراجع والمواد التي ستحتاجين إليها وتأكدي من توفر ما يكفي من كل ما تحتاجين إليه. يمكن عقد الجلسات في مكتب أو مكان عام أو منزل خاص أو في أي مكان ***هادئ ومعزول***، تشعر فيه المشاركات بالراحة.

يمكن أن تطلبي من المشاركات أن يحضرن معهنّ أقلاماً وأوراقاً أو قد تزودينهنّ أنت بها. ويمكنك إحضار طبشور للكتابة على اللوح أو أقلام خاصة للكتابة على الأوراق بحسب الغرفة التي تجري فيها ورشة العمل والأدوات المتوفرة فيها. وأحضري معك أيضاً أوراقاً كبيرة وشريطاً لاصقاً أو مسامير لتعليقها على الجدران. ويمكن استعمال اللوح أو ألواح عرض أو الأوراق لتدوين رؤوس الأقلام أمام المجموعة بحيث تتّضح أمامهنّ أفكارهنّ ومفاهيمهنّ طوال الجلسة. ومن المفيد جداً تدوين النقاط الأساسية في النقاش على ورقة تحتفظين بها كمرجع للعودة في وقت لاحق إلى أفكار المجموعة خلال جلسات لاحقة.

تتطلّب بعض التمارين الواردة في هذا الدليل تقسيم المجموعة إلى عدة فرق لتأدية نشاط معيّن. وفي حالة ما لم تكن كل مشاركة تملك نسخة عن الدليل، يمكنك تزويدهنّ *بنسخة من التوجيهات*؛ أو أن تدوني التوجيهات بأحرف كبيرة على ورقة تعلقينها على الجدار بحيث يراها الجميع.

تدوم معظم الجلسات ساعتين ونصف الساعة إلى ثلاث ساعات تقريباً. ويمكنك تقديم بعض *الشراب أو الوجبات الخفيفة* للمشاركات كي يشعرن بالارتياح. أو اسألي من يرغب منهنّ إحضار وجبات سريعة. فالقرار يعود لك لاختيار ما ترينه الأنسب. أما إذا لم تكوني واثقة مما تفضله أو تتوقعه المشاركات، فاستوضحي الأمر منهنّ في الجلسة الأولى. والأهم أن *تخططي مسبقاً* بحيث تكونين على اطلاع تام على الاحتياجات وعلى سير الجلسات.

بعض ما قد تحتاجين إليه

- أقلام و/أو أقلام رصاص
- أوراق
- أوراق كبيرة لتدوين النقاط الأساسية
- شريط لاصق أو مسامير
- لوح عرض
- أقلام تعليم ملوّنة
- طباشير
- نسخ عن التوجيهات
- ساعة واضحة ذات عقرب للدقائق
- شراب ووجبات خفيفة للاستراحة
- فناجين وصحون ومناديل

الجلسة الأولى في ورشة العمل

عندما تصلين

إحضري قبل موعد بدء الجلسة الأولى بقليل كي يتسنى لك الوقت الكافي للتحقق من إعداد الغرفة بالشكل المطلوب. تأكدي من وجود ما يكفي من النور والحرارة و/أو الهواء العذب. وتحققي من تنسيق المقاعد بالشكل الصحيح. ويكون عادة الجلوس ضمن حلقة أفضل طريقة لتنظيم النقاش، مع أنه غير ملزم، و لكنه يعطي الجميع نفس الرؤية لسائر المجموعة وأفضل فرصة للمشاركات لتراهنّ الأخريات ويصغين إليهنّ.

عندما تصل المشاركات

رحّبي بالمشاركات عندما يبدأن بالوصول. وهذا مهم جداً لا سيما إذا لم يكنّ يعرفن بعضهنّ البعض. وإذا لم يكنّ يعرفنكِ بعد، عرّفي عن نفسك واشرحي لهنّ أنك منسقة ورشة العمل. وفي حال توفر وجبات خفيفة، ادعيهن إلى تناول البعض منها ثم الجلوس قرب مشاركة أخرى والتعريف بأنفسهنّ.

التعارُف: عندما يصل الجميع، من الجيد استعراض المشاركات الحاضرات في المجموعة والطلب منهن التعريف بأنفسهنّ رسمياً. أما إذا كانت المشاركات يعرفن بعضهنّ، فاستعيضي عن ذلك بالطلب منهنّ التحدث بإيجاز عن سبب مشاركتهنّ في ورشة العمل والآمال التي يعلقنها عليها. وعليك أن تشاركي أنت أيضاً في هذه التمارين الأوليّة، مما يساعد المجموعة على التعارف والشعور بالارتياح لتبادل الأحاديث.

الشرح: استهلي الجلسة الأولى بتعريف المشاركات على المواضيع التي ستتم مناقشتها وتعلمها خلال ورشة العمل والإطار المرجع لكل جلسة (راجعي أدناه). قد يكون من المفيد أيضاً تحديد أهداف التعلّم التي تمت مناقشتها آنفاً: *التواصل والإصغاء والتوصل إلى إجماع وخلق هدف مشترك وتنمية شراكات التعلّم*. وإلاّ، اسألي المجموعة عن معنى هذه المفاهيم. كما يمكنك:

- الإشارة إلى أنّ كل جلسة من جلسات ورشة العمل ستدوم ساعتين ونصف الساعة إلى ثلاث ساعات تقريباً.
- وصف البنية العامة النموذجية للجلسة بما في ذلك فترات الاستراحة.
- شرح الحاجة إلى متطوعات لتدوين رؤوس الأقلام والتذكير باحترام الجدول الزمني وتلاوة مقاطع من الدليل وتيسير النقاش وأنشطة أخرى.

بنية الجلسات: تقسم الجلسات في هذا الدليل إلى ثلاث فئات: التنمية الذاتية من أجل القيادة (القسم ١)؛ التواصل مع الآخرين (القسم ٢)؛ إقامة شراكات للتعلم (القسم ٣). وتنتقل الجلسات حول القيادة من التنمية الشخصية إلى تنمية المجموعة أو الفريق فتعزيز القيادة الصالحة على المستوى المؤسساتي. وتُستهلّ كل جلسة بمقدمة وشرح موجزين لأهداف الجلسات. ومن المفيد أحياناً افتتاح الجلسة الأولى بتلاوة مقدمة القسم ١ أو إعادة صياغتها. ولا تنسي بعد ذلك أن تفسحي المجال للأسئلة.

الإطار العام للجلسات

تعتمد كل الجلسات نفس البنية الأساسية مع أنها لا تتضمن جميعاً نفس الأنشطة. وقد تتألف الجلسات، بحسب هدف كل منها، من العناصر التالية:

الاقتباس من المقدمة: يرد على الصفحة المقابلة لكل جلسة اقتباس من المقدمة بعنوان "مقوّمات القيادة". وتعطي هذه الاقتباسات فكرة أولية عن كل جلسة ويمكن اعتمادها كمرجع للفصل حول "مقوّمات القيادة" وكمحفّز للنقاش.

أهداف الجلسة: تبدأ كل جلسة بتحديد أهداف واضحة تساعد المشاركات على فهم الهدف الكامن وراء تمارين الجلسات والأسئلة التي تطرح فيها وتساعد على قيادة النقاشات حول السير الذاتية والقصص. ويعود لك وحدك أن تقرري تلاوة أهداف الجلسة على المجموعة في بداية الجلسة أو في نهايتها أو عدم قراءتها بالمرة.

قبل أن تبدئي: سوف تجدين في الجلسات ١ و٩ و١٢ جداول تتضمّن توجيهات إضافية للميسّرات. وهي عبارة عن توصيات ومذكّرات مفيدة لمواكبة الميسّرات في بداية كل ورشة عمل ومنتصفها ونهايتها.

اقتراحات للتيسير: تتضمّن كل جلسة بعض الاقتراحات للتيسير فيها وصف للتمرين أو التمارين خلال الجلسة والغاية من الأسئلة المطروحة. كما تجدين المزيد من المعلومات حول مناهج وتقنيات التيسير في جداول منفصلة قبل النص الخاص بكل جلسة مباشرة. كما تحدد هذه الجداول مراجع في الملحق ب للمزيد من المعلومات.

التمرين: تتضمن كل جلسة تمريناً أو تمرينين يشارك فيهما جميع أعضاء المجموعة معاً أو يقسمن إلى فرق. والهدف من التمارين التأكيد على بعض استراتيجيات القيادة والتواصل. و يمكنك تكييف أو تعديل بنية التمارين استناداً إلى تكوين المجموعة وإلى تقديرك الخاص لاحتياجات المشاركات. ونظراً إلى اختلاف التوجه المتبع من قبل كل مجموعة للمراجع الواردة في هذا الدليل، من الضروري جداً أن تتحلين بالمرونة وأن تستجيبي لما هو الأفضل بالنسبة إلى كل مجموعة. وتلي كل تمرين مجموعة من الأسئلة للنقاش.

الأسئلة للنقاش: صممت الأسئلة للنقاش بشكل يوضح أفكار المشاركات حول مواضيع معينة. ويرتكز كل سؤال على السؤال السابق للتقدم في النقاش. إذا كانت هذه المرة الأولى التي تتولين فيها تنسيق ورشة عمل حول القيادة، يستحسن عندها اتباع نفس تسلسل الأسئلة المبيّن في الدليل، على الأقل في الجلسات الأولى. أما في الجلسات اللاحقة أو حتى في ورش العمل المستقبلية، فقد تجدين أن طرح أسئلة أخرى أو إضافية قد تكون أجدى نفعاً. القرار يعود لك وحدك. ويمكنك أيضاً الاستعانة بمتطوّعة لتيسير النقاش يكون لها تصورها الخاص حول كيفية

توجيه الحديث. يمكن أن تكون لها طريقة خاصة بها لإدارة النقاش علما أنه ليست هناك خطة صحيحة أو مناسبة لتوجيه النقاش، لكن من الضروري المحافظة على نشاط وحيوية الورشة وإثارة اهتمام المشاركات كي يستفدن منها.

أسئلة للمجموعة: تطرح الأسئلة للمجموعة على جميع المشاركات. والهدف طبعاً هو التوصل إلى فكرة شاملة عن كافة الآراء والتجارب ضمن المجموعة بشأن موضوع النقاش. ومع أن هذا النوع من البحث يكون أكثر فائدة بمشاركة الجميع، فلا بد من الإشارة إلى إمكانية عدم التكلم لمن لا يرغبن بذلك. والأسباب في رفض الكلام عديدة ولا بد من احترامها. لكن إذا لاحظتِ أن إحدى أعضاء المجموعة نادراً ما تشارك في الحديث وتتردد في المشاركة في الأنشطة، حاولي مناقشة الموضوع معها على انفراد. وتأكدي من أن تشعر أن أفكارها قيّمة وأن المشاركة في ورشة العمل ستكسبها خبرة إضافية. وإلاّ، حاولي أن تفهمي السبب وأن تري ما إذا كان باستطاعتك أو باستطاعة الجلسات تلبية احتياجاتها بشكل أفضل. لكن لا يجدر إطلاقاً إجبار أي مشاركة على متابعة الجلسات إذا لم تكن تشعر أنها تستمتع بها أو تستفيد منها.

النشاط الجماعي: تتضمن عدة جلسات أنشطة جماعية. وهي تختلف عن التمارين نظراً إلى مشاركة المجموعة ككل في اتخاذ قرارات جماعية موحّدة. وتهدف هذه الأنشطة إلى تنمية مهارات التواصل والإصغاء والتوصل إلى إجماع والتفاوض وشراكات التعلّم في منظمة ما. وقد يشعر البعض بارتياح أكبر للعمل ضمن مجموعة أكثر من العمل الفردي أو ضمن فرق صغيرة. بينما يفضل البعض الآخر التمارين الجماعية. وتلعب الميسّرة في الأنشطة الجماعية دوراً بارزاً لمساعدة المجموعة على العمل معاً لحل المشكلة. تذكري أنّ مشاركات أخريات قد تتطوّعن لتيسير النقاشات خلال الأنشطة الجماعية. عليك في هذه الحالة أن تشاركي في النشاط الجماعي كعضو في المجموعة.

الملاحظات: تتمحور الأسئلة على شكل ملاحظات حول عمليات التعلم وآلياته خلال الجلسات. وهي تعطي المشاركات فرصة للتعبير عن آرائهنّ حول التمارين وتساعد الميسّرة على تحديد نوع التمارين الأمثل للمجموعة.

أسئلة تقييم ورشة العمل: يتم تقييم ورشة العمل على ثلاث مراحل – في الجلسات الأولى والسابعة والأخيرة. وتتكرر نفس أنواع الأسئلة حول توقعات المشاركات ورأيهنّ في سير الجلسات وبنيتها ومضمونها. ومن شأن عمليات التقييم هذه أن تساعدك كميسّرة و/أو منسّقة على تحديد توقعات المشاركات وسبل تلبيتك لهذه التوقعات. قد يتعيّن أحياناً إيضاح نطاق ورشة العمل تجنباً لأي سوء فهم حول المواضيع التي ستعالجها الجلسات. ولا بدّ خلال التقييم من أن تذكّري الحضور بأن مسؤوليتك تقضي بالإصغاء وتدوين رؤوس الأقلام ومحاولة أخذ اقتراحات المشاركات وتعليقاتهنّ بعين الاعتبار عند تنسيق الجلسات اللاحقة. إنّ اعتماد توجه منفتح ومرح ومرن خلال ورشة العمل سيساعدك بلا شكّ، كما وسيساعد المشاركات أيضاً، على الاستفادة قدر الإمكان من عملية التقييم.

توجيهات للجلسة التالية: تجدين في ختام بعض الجلسات توجيهات للجلسة التالية. و يجب أن لا يكون "الفرض" مثقلاً بل أن يساعد المشاركات على الاستعداد للتمارين والنقاشات في الجلسة التالية. لكن قرار إعطاء بعض التوجيهات أو عدم إعطائها يعود لك وحدك. فإذا قررت عدم إعطاء توجيهات، عليك تخصيص وقت إضافي لها في بداية الجلسة التالية.

اختتام ورشة العمل

قد تنهي المشاركات ورشة العمل بحفل غير رسمي أو بنشاط جماعي آخر. ويمكنك في الجلسة التاسعة أو العاشرة أن تطلبي من المجموعة الإدلاء باقتراحات حول كيفية اختتام ورشة العمل. ولا بد من التخطيط مسبقاً بحيث لا تغادر المشاركات ورشة العمل وهنّ يشعرن بأن احتياجاتهنّ وتوقعاتهنّ لم تلق آذاناً صاغية. وقبل أن تغادر المشاركات الجلسة الختامية، اطلبي منهنّ ملء استمارة تقييم ورشة العمل الواردة في نهاية الدليل. وهي أداة مفيدة جداً لتعديل برامج ورش العمل اللاحقة وتحسينها. لكن لا بد أولاً من شرح الهدف من الاستمارة وطمأنه المشاركات حول سريّة المعلومات التي سوف يدلين بها. ولا تنسي أن تجمعي الاستمارات قبل أن تغادر المشاركات.

إنّ تنمية المهارات القيادية مشروع طويل الأمد لا ينتهي بتعزيز مهارات التواصل لدى المشاركات أو تكييفها أو صقلها مع اختتام ورشة العمل. وقد ترغب المشاركات أحياناً في عقد اجتماع أو جلسة متابعة بعد بضعة أشهر كي تتضح رؤيتهنّ حول ما تعلمنه وكيفية تطبيقه. وغالباً ما تنشأ صداقات خلال الجلسات فترحّب المشاركات بأي فرصة للاجتماع معاً من جديد ولإقامة صداقات جديدة.

تتوقف الخطوات التالية على المشاركات في ورشة العمل.

جلسات الورشة التدريبية

الجزء الأول

تنمية الذات من أجل القيادة

لطالما بقيت أفكار النساء وآرائهن مكتومة أو غير مسموعة حتى عندما تتواجد النساء في النقاشات وتشارك في اتخاذ القرارات. فقد تشارك النساء في المحيط المجتمعي أو في تجمعات الموظفين أو اللقاءات العائلية، لكن تبقى دائماً غير مرئية. لماذا؟ تبرز بالتأكيد أسباب متنوعة ثقافية وتاريخية وشخصية. فبعض النساء يتمتعن بموهبة فطرية في التعبير عن أفكارهن وفرض مناظيرهن والحث على تنفيذ رؤيتهن. يمكن لنا أن نتعلم من أولئك النسوة فننتقي ونختار الصفات التي نصبو إليها شخصياً. وتهدف التمارين في هذا الجزء إلى مراجعة خصائص التمكين وتحديد وسائل القيادة التي قد تكون مفيدة للمشاركات كأفراد في الورشة. لن تستفيد المشاركات جميعهن من جميع النقاشات، لذا يجب أن تنتقي كل منهن وتختار الصفات القيادية والتقنيات التي تعتبرها صحيحة في كل المواقف. ويهدف هذا الجزء إلى تمكين المشاركات من التعرّف على الاستراتيجيات القيادية التي يفضلنها والكشف عن تلك التي تناسبهن.

وقد صمّمت التمارين التعلمية في هذا الجزء لتمكّن المشاركات أنفسهن من ملاحظة كيف يتفاعلن وكيف يتفاعل الأفراد ضمن المجموعة الواحدة، وتحديد العناصر التي توضح الحوار أو لا. وقد يطلب من المشاركات في هذا الجزء تقديم الإجابات من خلال استعراض أفراد المجموعة بحيث يمكن لمشاركة ما أن تمتنع عن الإجابة إذا أحست أنها لا تعرف ما تقول أو إذا كانت لا ترغب بكل بساطة بالإجابة حالياً.

علينا أن نتعلم كيف نواجه الصعاب ونتخطى العقبات و ننمو
من خلال الاختلاف كي نتوصل إلى السلوك القيادي
الصحيح في مجتمعات التعلّم.

فالشجاعة والصبر والتفاني والمثابرة
هي بعض الصفات اللازمة لأي قائد ناجح.

من " مقومات القيادة "

الجلسة الأولى

من هي القائدة؟

أهداف الجلسة

- استعراض تعريفات القيادة وخصائص القائدة الجيدة.
- توسيع منظور المشاركات حول من هي القائدة ومن يمكن أن تصبح قائدةً؟
- نقاش ونقد منهجية التعلّم المعتمدة في ورشة التعلّم.
- مشاركة توقعات المشاركات وغايات ورشة التعلّم خلال الجلسات الإحدى عشرة القادمة.

اقتراحات لميسّرة الجلسة

اقرئي بصوت عالٍ القصة التالية بقلم أسمى خضر. ناقشي تعريفها للقائدة وخصائص القيادة. تساعد الأسئلة التي تليها على توجيه النقاش العام. وقد يطلب من إحدى المشاركات وقد تكون ميّسرة الجلسة أو متطوعة، أن تدون رؤوس أقلام حول النقاش على لوح تقليدي أو على أوراق قلابة.

إن استعمال طريقة سؤال – جواب تعطي نتائج جيدة في هذا التمرين و يمكن استخدام أسئلة إضافية عامة و مفتوحة لإتمام أسئلة النقاش التي تأتي بعد النص. انظري الملحق (ب) للتوسع أكثر في هذه التقنية.

تستطيع امرأة واحدة أن تحدث فرقاً كبيراً

أسمى خضر، ناشطة في حقوق الإنسان

لست أكيدة من أنني قائدة لكنني أعلم أن التحوّل إلى قائدة يتطلب القدرة على ملاحظة الحاجة الملحة لمعالجة مشكلة ما - أن تشعر بالحاجة إلى ملء فراغ ما بالنشاطات والحملات والبرامج التي تركز على مواضيع محددة. وإذا آمن الأفراد في مجتمعك حقيقة بأنك تسدين حاجة فسوف يقدمون لك الدعم الكامل ويضعونك في مركز قيادي. عندما تحصلين على ثقة الناس، فإنهم يتطلعون إليك لتساعدينهم في تحقيق أهدافهم.

منذ عشرين سنة، قدمت شابة مرعوبة ومفجوعة إلى مكتبي طلباً للمساعدة. وأخبرتني كيف أن زوجها قام بقتل ابنتهم البالغة من العمر خمسة عشر سنة والتي حملت إثر تعرضها لاعتداء جنسي. وقد حكم عليه بستة أسابيع في السجن فقط، بحجة أنه قتل الفتاة زوداً عن شرف العائلة. إلا أن هذه السيدة، المصرة على تكريم ذكرى ابنتها، أطلعتني على الحقيقة ألا وهي أن زوجها هو مرتكب الاعتداء الجنسي، وأنها تشك بأن السبب الحقيقي لقتل الابنة هو ظهور الحمل. وقد اقتنعت المحكمة بسرعة كبيرة برواية الزوج ولم تتكلف عناء فتح تحقيق حقيقي في الجريمة.

حضرت هذه السيدة مرة وحيدة إلى مكتبي ثم اختفت بعدها. إلا أنها أطلعتني على الكثير مما تعانيه الفتيات والنساء بسبب بعض القوانين. وأدركت عندها أنه لا يمكن لي أن أكون محامية فاعلة إن لم أبذل الجهود الحثيثة من أجل تعديل هذه القوانين التي تستر لا بل تبرر الجرائم المرتكبة ضد النساء. لقد تحدتني هذه السيدة على معالجة مشكلة لم يكن من الممكن غض النظر عنها - جرائم الشرف.

هكذا أصبحت إحدى قادة الحملات الداعية للقضاء على جرائم الشرف. لكن لا يسعني إلا أن أفكر أن القائد الحقيقي هو هذه السيدة التي وثقت بي وامتلكت الجرأة الكافية لزيارتي في مكتبي وإطلاعي على هذه الواقعة. فقد تغلبت على مخاوفها الشخصية ففضحت جريمة زوجها وتقدمت إلي طلباً للمساعدة. فالناس أمثالها يتحدوننا لنفحص قضايا قد فاتتنا في السابق. علينا أن نتبع هؤلاء الأفراد ونحاول أن نخدم١١.

أسمى خضر، محامية، ناشطة في حقوق الإنسان، ورئيسة سابقة لاتحاد النساء الأردني، وقد ترأست الحملات الداعية إلى إلغاء جرائم الشرف والعنف ضد النساء والفتيات في الأردن.

أسئلة للنقاش

- كيف تحدد أسمى خضر القيادة؟
- ما هي الصفات والمهارات التي تتمتع بها وتخولها تبوء المناصب القيادية؟
- كيف أصبحت السيدة خضر قائدة؟ هل تستمد قياديتها من خصالها الشخصية؟ من المواقف التي واجهتها؟ من الاثنين؟ هل من عناصر أخرى ساهمت في قيادة السيدة خضر؟

---

١١ من مقابلة أجرتها "شراكة النساء للتعليم" Women's Learning Partnership مع الأستاذة أسمى خضر بتاريخ ١ حزيران / يونيو ٢٠٠١، ومسجلة على شريط فيديو.

- ما الحوافز التي دفعت الوالدة إلى زيارة مكتب السيدة خضر؟ ما الدور الذي لعبته هذه السيدة في حياة السيدة خضر؟
- هل أسمى خضر القائدة الوحيدة في هذه القصة؟ برري إجابتك إن كانت إيجابا أو سلبا.
- هل يمكن أن تكون القائدة تابعة؟ بأي معنى؟

أسئلة للمجموعة

- اطلبي من كل مشاركة أن تلخص بإيجاز: كيف تعرّف القيادة؟ ما هي الخصائص التي تتمتع بها القائدة الناجحة؟

ملاحظات

- ما كان شعورك عندما درت في المجموعة وطلبت إلى كل مشاركة التعبير عن رأيها؟ هل كنت مرتاحة باعتماد هذه الطريقة؟
- هل أثار أمر سمعته دهشتك؟
- هل ساعد تدوين الملاحظات خلال النقاش في النقاش أو عرقله؟
- لو أنك كنت تيسرين أعمال جلسة اليوم، ما هي الخطوات التي كنت تتخذينها لتشجيع مشاركة جميع أعضاء المجموعة؟

القيادة هي:
شاملة من حيث النوع الاجتماعي: يصبح الرجال والنساء في أمثل الحالات شركاء في تحديد الأهداف والسعي إليها وتحقيقها بما يعود بالفائدة على الجميع

تواصلية: بإمكان كل منا المساهمة بشكل من الأشكال وتصبح كل مساهمة عندها مناسبة للقيادة

هادفة: يعني أن عملية تحديد هدف معين وصياغته هي انخراط في عملية التعلّم ، كما يعني أيضاً المشاركة في ممارسة السلطة

ديمقراطية وعادلة: تحترم المشاركات ويقدرّن بعضهن البعض ككائنات بشرية كاملة في المجتمع التواصلي الذي يشاركن فيه

مرهونة بالوسائل: إن مبدأ "الغاية لا تبرر الوسيلة " أشهر من نار على علم في أصول التصرف الأخلاقي في العالم . مما يعني أن من يتمتعون بقيم أخلاقية لا يلجئون إلى وسائل غير أخلاقية لتحقيق الأهداف مهما كانت مهمة أو ملحة

من " مقومات القيادة "

الجلسة الثانية

كيف أكون قائدة في حياتي الخاصة؟

أهداف الجلسة

- كشف أنواع الظروف والأحداث التي تلهم القيادة.
- البحث في أخلاقيات القيادة الجيدة والسمات التي تشكل نزاهة القائدة.
- الأخذ بعين الاعتبار موضوع " الجندر والجنس " في أنماط القيادة و أهداف القائدات.
- بالنسبة لأكثرية الناس، الجنس هو الفروق البيولوجية أو النفسية بين الإناث والذكور ولكن "الجندر" يشير إلى الخصائص السلوكية، الثقافية أو النفسية التي تم وضعها من قبل المجتمع وتطبق من قبله بالنسبة للرجال والنساء.
- مشاركة المشاركات في ورشة العمل حول متى وكيف مارسن القيادة في حياتهن.

شبكات الدعم التي ساعدت القائدة	صفات ومهارات القائدة

اقتراحات لميسّرة الجلسة

في نهاية الجلسة الأولى، طُلب منك أن تفكري في امرأة تعتبرينها قائدة.
في هذه الجلسة، على كل مشاركة أن تشارك بقصتها حول قائدة تعجبها، قد تكون هؤلاء القائدات معروفات مثل مسؤولات سياسيات أو نساء من الحياة اليومية- من أفراد العائلة، الصديقات أو الزميلات في العمل – ركزي على التحدّيات التي واجهتها هذه القائدة وأيضا على الصفات والمهارات التي تتحلّى بها لحل المشاكل. يجب أن تكون القصص قصيرة حتى تتيح المجال والوقت لأسئلة النقاش التي تتبع التمرين " نماذج قيادية ".

إن تقسيم المجموعة إلى فرق اصغر أو إلى أزواج قد يكون افضل تكتيك لهذه الجلسة (انظري الملحق "ب" للمزيد من المعلومات)، بينما تقوم المشاركات بالتحدث عن قصصهن حول القيادة، ممكن أن تقوم متطوعة أو أكثر بتسجيل ما يلي على اللوح أوالورق القلاب :

١- الصفات والمهارات التي تتحلّى بها القيادية.
٢- أنواع شبكات الدعم (مثال : الأسرة، الأصدقاء و الصديقات، الجيران، الزملاء و الزميلات) الذين أثروا أو ساعدوا القائدة في الوصول إلى أهدافها .

في التمرين الثاني " هل يشكل الجندر " أي فرق ؟ " يوجد محادثتين متطابقتين تقريباً، الأولى بين أربع نساء والثانية بين أربعة رجال. هدف هذا التمرين مقارنة تجاوب المشاركات مع الحوار ودراسة كيفية تأثير " الجندر " على رؤيتهن للسلطة والقيادة بين الأسر والمجتمعات .

التمرين: نماذج قيادية

خصصي لهذا التمرين ساعة واحدة على الأقل

بعد أن تقوم كل مشاركة بالتحدث عن قصتها حول قائدة معجبة بها، ناقشوا الأسئلة التالية:

- هل يوجد هناك أي أفكار رئيسية، ظروف أو مواقف متشابهة، ظهرت في العديد من القصص؟ ما نوع الأحداث التي جعلت النساء يقمن بعمل ما؟
- ما هي الصفات القيادية أو المهارات التي اشتركت بها العديد من النساء القياديات؟
- هل الخصائص القيادية ظهرت بسبب التحدّيات التي واجهتها النساء؟ أو هل كانت هذه الخصائص موجودة أصلا لديهن؟
- ما الدور الذي لعبته شبكات الدعم ، المنظّمات، المعاهد و/أو الأفراد في مساعدة النساء بالوصول إلى أهدافهن؟
- هل تتذكرين مواجهتك لتحدّ في حياتك؟ ما هي الصفات والمهارات التي استخدمتها لتخطي هذا التحدي؟ ما هو الدور الذي لعبته شبكة الدعم في مساعدتك لمواجهة التحدي؟ ما هي الخطوات التي اتخذتها؟
- هل يجب أن تبرري جميع الخطوات التي اتخذ تيها لحل مشكلة شخصية أو اجتماعية؟ هل يجب أن تكون الخطوات التي تتخذها القائدة تعكس "القيم العليا "، أو هل يعتبر حل المشكلة مبرر كاف؟
- ما هي خصائص القيادة التي تشعرين بأنك تمتلكينها؟ ما هي خصائص القيادة التي تتمنين لو أنك تمتلكينها؟
- هل هناك قيود عائلية أو توقعات للمجتمع لم تمكنك من الوصول إلى القيادة؟
- ما هي الإستراتيجيات التي قد تستخدمينها للتغلّب على هذه التوقعات و القيود؟
- ما هي الخطوات التي تتخذينها لتشجيع نفسك أو الآخرين (الصديقات، الزميلات، أعضاء الأسرة) لتغذية الخصائص القيادية؟
- هل تعتبرين بأنك مسؤولة عن حل أي مشكلة اجتماعية معينة؟
- هل تعتبرين نفسك قائدة ؟ لماذا؟
- هل يعتبرك الآخرون قائدة ؟

في الأسبوع القادم، تذكري الخصائص القيادية التي ترغبين في تنميتها وحاولي تطبيقها مرة واحدة على الأقل.

التمرين: هل يشكل " الجندر " أي فرق؟

خصصي لهذا التمرين ٤٥ دقيقة على الأقل دقيقة

اطلبي من المتطوعات أن تقرأ كل منهن واحد من الأدوار الخمسة في المشهدين الموجودين أدناه. ناقشن مغزى " الجندر " في حديث الشخصيات، وكيف تتشكل النظرة إلى مكانة الشخصيات الاجتماعية و نزاهتها و قوتها.

الأسئلة التي تلي التمرين قد تساعدكن في النقاش.

المشهد الأول:

الشخصيات: ألمز، أنصاف، لينا، فرح والراوي.

الراوي: *أنه عصر يوم دافئ من أيام الأسبوع في المدينة. تجلس أربع نساء مع بعضهن البعض تحت ظل شجرة، أنصاف هي الأكبر، اليوم عيد ميلادها الستون وابنة أخيها لينا تزورها. فرح تعمل عند أنصاف في محل البقالة الذي تملكه وألمز، التي تعمل في السياسة المحلية وتم انتخابها في مجلس المدينة، ألمز صديقة لفرح.*
النساء يتحدثن سويا خلال تناولهن وجبة الغذاء.

ألمز: أنصاف، إن ابنة أخيك ذكية وجذابة جداً . هل أنت نادمة لأنك لا تمتلكين عائلة ؟

أنصاف: *هم م م... أنها ليست ذكية جداً ! وأنا لست كبيرة جداً بحيث لا أستطيع الحصول على عائلة ! اسألي فرح . الأمهات والآباء يأتون إلى المحل كل الوقت ليقترحوا أن ألتقي بأبنائهم.... الخ. لقد اخترت أن أبقى عزباء ويعجبني هذا الوضع !*

لينا: *هيا يا عمتي ! أنت كبيرة جداً لتتزوجي الآن، أي شخص يود أن يرتبط بك سيكون قبيحا وكبيرا.*

ألمز: *هذا ليس صحيحا يا لينا. أن عمتك امرأة ناجحة. أنا أعرف عدة رجال سيكونون سعداء بأن تكون زوجتهن. أنت محظوظة لأنك مرغوبة جداً.*

لينا: *أخشى أنني مثل عمتي. أنا أيضا لا أريد أن أتزوج. الرجال عبأً كبيرً، فأنهم يأكلون ويأكلون ويصرفون الكثير. يريدون العديد من الأطفال. أنا أحب حريتي. بالإضافة إلى ذلك، من المستحيل أن أكمل دراستي إذا كان علي العناية بزوج وأولاد.*

فرح: *لينا أنت بالفعل فتاة ذكية جداً. يجب أن يأتي تعليمك أولا. انظري إلي يجب علي العناية بزوجي المريض. وأنا أعمل بجد في محل عمتك وأظن أنني أقوم بعمل جيد.*

أنصاف: *طبعا تقومين بعمل جيد .*

فرح: *ولكن لا يوجد مجال أمامي لتطوير نفسي لأنني ليست متعلّمة. مع أنني أستطيع القراءة والكتابة بشكل جيد للعمل في محل، يجب أن أقتنع بالمكان الموجودة فيه. وطبعا أنا أقدر أنصاف لتوفيرها فرصة العمل هذه لي، وأيضا لتفهمها عندما أعمل ساعات أقل أو أغيب عن العمل للعناية بزوجي.*

ألمز: *التذمر !! هذا كل ما أسمعه منكن أيتها النساء حول الرجال والعمل. أنا أحب زوجي. وأحب ابنتي. أن الحصول على أسرة والعناية بها هو كل ما يجب أن تكون عليه الحياة.*

فرح: *آه يا ألمز، أنت تقولين هذا الآن لأن ابنتيك صغيرتين. لكن انتظري قليلاً بعد أن تكبرا وتتزوجا وتتركا المنزل، لن يكونا حولك للعناية بك عندما تكبرين، سوف يعتنيان بزوجيهما وأولادهما . ابني ؟ أنه هدية.*

ألمز: *إن أبنتيّ هدية بالنسبة لي ! أنهما يساعدانني في المنزل، وأيضا هماً مضيفتان جيدتان عندما يكون زوجي في زيارة إلى أهله وأكون مضطرة إلى دعوة المسؤولات المحليات لنقاش السياسة.*

لينا: *هاها ! هل تقومين بتدريبهما لتتبعا خطاك في المجال السياسي ؟*

ألمز: *لن يكون الأمر مستحيلا .... (تتنهد بعمق) لكن هل تعلمين أن السياسة قد تكون بشعة جداً. لا أدري إذا كنت أريدهما أن تكونا هدفاً لنفس المعاملة التي تلقيتها في مهنتي السياسية. إن مجلس المدينة مكان لا يرحب بالنساء.*

أنصاف: *ألمز أنك تحلمين ! إن ابنتيك لن تحصلا على الأصوات للوصول إلى مجلس المدينة. من سيصوت لهما ؟ أنت فزت في الانتخابات فقط لان والدك كان بطلا خلال الحرب . الرجال لن يصوتوا لهما والنساء سيصوتن بحسب رأي أزواجهن.*

ألمز: *أنت قديمة الطراز أيتها العجوز. الزمن يتغير . سترين. هناك فرصة كبيرة لأن تعمل ابنتاي في السياسة. أنهما مليئتان بالأفكار لتحسين المدينة، وخصوصا مجتمع العمل !*

فرح: *ألمز يا صديقتي، الآن أنت لا تحترمين سيدة رائعة وحكيمة. دعونا من هذا النقاش . دعونا نتمنى لانصاف عيد ميلاد سعيد والسعادة والنجاح في العام الجديد.*

لينا، فرح والمز: *نعم نعم نعم .*

المشهد الثاني:

الشخصيات: محمد، عدنان، أمير، فيصل والراوي.

الراوي: *انه عصر يوم دافئ من أيام الأسبوع في المدينة. يجلس أربع رجال تحت ظل شجرة، عدنان أكبرهم، اليوم عيد ميلاده الستين وأبن أخيه أمير يزوره. فيصل يعمل عند عدنان في*

محل البقالة الذي يملكه ومحمد، الذي يعمل في مجال السياسة وتم انتخابه في مجلس المدينة، يكون أعز صديق لفيصل. يتحدث الرجال أثناء تناولهم وجبة الغذاء.

محمد: *عدنان إن ابن أخيك ذكي وجذاب جدا ! هل أنت نادم لأنك لا تمتلك عائلة ؟*

عدنان: *هم م م ... انه ليس ذكي جدا ! وأنا لست كبير جدا بحيث لا أستطيع الحصول على عائلة ! أسأل فيصل . أن الأمهات والآباء يأتون إلى المحل كل الوقت ليقترحوا أن التقي ببناتهم .... لقد اخترت أن أبقى أعزبا ويعجبني هذا الوضع .*

أمير: *هيا يا عمي ! أنت كبير جدا لتتزوج الآن، أن أي امرأة تريد الزواج بك ستكون قبيحة وكبيرة.*

محمد: *هذا ليس صحيحا يا أمير ! أن عمك رجل ناجح . وأنا اعرف العديد من النساء اللواتي سيكن سعيدات بالحصول عليه كزوج. أنت محظوظ لأنك مرغوب جدا .*

أمير: *أخشى أنني مثل عمي، أنا أيضا لا أريد أن أتزوج. النساء عبء كبير، فأنهن يأكلن ويأكلن ويصرفن بكثرة. يردن العديد من الأطفال. أنا أحب حريتي. بالإضافة إلى ذلك، من المستحيل أن أكمل دراستي إذا كان علي العناية بزوجة وأولاد.*

فيصل: *أمير أنت بالفعل شاب ذكي جدا . يجب أن يأتي تعليمك أولا . أنظر أليّ يجب علي العناية بزوجتي المريضة وأن أعمل بجد في محل عمك وأظن أنني أقوم بعمل جيد .*

عدنان: *طبعا أنت تقوم بعمل جيد .*

فيصل: *ولكن لا يوجد مجال أمامي لتطوير نفسي لأنني لست متعلم، مع أنني أستطيع القراءة والكتابة بشكل جيد للعمل في المحل، يجب أن اقتنع بالمكان الموجود فيه، وطبعا أنا اقدر عدنان لتوفيره فرصة العمل هذه لي، وأيضا لتفهمه عندما اعمل ساعات أقل أو أغيب عن العمل للعناية بزوجتي.*

محمد: *التذمر ! هذا كل ما اسمعه منكم أيها الرجال عندما تتحدثون عن النساء والعمل. أنا احب زوجتي وأبنتّي . أن الحصول على أسرة والعناية بها هو كل ما يجب أن تكون عليه الحياة.*

فيصل: *آه يا محمد، أنت تقول هذا الآن لأن ابنتيك صغيرتان، لكن أنتظر قليلا بعد أن تكبران وتتزوجان وتتركان منزلك. لن تكونا حولك للعناية بك عندما تكبر، سوف تعتنيان بزوجيهما وأولادهما. ابني ؟! انه هدية .*

محمد: *إن ابنتاي هدية بالنسبة لي ! إنهما تساعدان في المنزل وأيضا هما مضيفتان جيدتان. عندما تكون زوجتي في زيارة إلى أهلها وأكون مضطر إلى دعوة المسؤولين المحليين للنقاش السياسة.*

أمير: *ها ها ! هل تقوم بتدريبهما لتتبعا خطاك في المجال السياسي؟*

محمد: *لن يكون الأمر مستحيلا ... (يتنهد بعمق) لكن هل تعلم أن السياسة قد تكون بشعة جدا. لا ادري إذا كنت أريدهما آن تكونا هدفا لنفس المعاملة التي تلقيتها في مهنتي السياسية. إن مجلس المدينة مكان لا يرحب بالنساء.*

عدنان: *انك تحلم يا محمد. إن ابنتيك لن تحصلا على الأصوات للوصول إلى مجلس المدينة. من سيصوّت لهما؟ أنت فزت في الانتخابات فقط لان والدك كان بطلا في الحرب. الرجال لن يصوتوا لهما. والنساء سيصوتن بحسب رأي أزواجهن.*

محمد: *أنت قديم الطراز، أيها العجوز. الزمن يتغير سترى. هناك فرصة كبيرة بأن تعمل ابنتاي في السياسة. إنهما مليئتان بالأفكار لتحسين المدينة وخصوصا مجتمع العمل!*

فيصل: *محمد يا صديقي، الآن أنت لا تحترم رجل رائع وحكيم. دعونا من هذا النقاش ولنتمنى لعدنان عيد ميلاد سعيد وسنة جديدة مليئة بالسعادة والنجاح.*

أمير، فيصل ومحمد: *نعم نعم نعم.*

أسئلة للنقاش

- هل النقاش في المشهدين الأول والثاني قابل للتصديق؟ ما هي الأمور التي لا تصدق؟ لماذا؟
- هل تعتقدين أن المرأة الأكبر انصاف ما زالت قادرة على الزواج؟ لماذا؟ هل تعتقدين أن الرجل الأكبر عدنان ما زال قادر على الزواج؟ لماذا؟ هل تعتبر أعمارهم، وضعهم المالي و/أو " الجندر" عوامل؟ هل من الواضح أن انصاف لا تستطيع إنجاب الأطفال بعمرها هذا؟
- ما هي النصيحة التي تقدمينها للينا، ابنة أخ إنصاف وأمير ابن أخ عدنان حول الموازنة بين الزواج / العائلة و التعليم / العمل؟ هل ستكون نصيحتك مختلفة لكل منهم؟ لماذا؟
- إذا كنت ألمز، السياسية المحلية، بأي طريقة ستكونين نموذج لابنتيك؟
- كيف ستنصحينهما بان تكونا قائدتين فاعلتين وامرأتين مسؤولتين؟
- إذا كنت محمد، السياسي المحلي، بأي طريقة ستكونين نموذج لابنتيك؟
- هل يوجد دروس وأمثلة مختلفة تعلّم للبنات مختلفة عن الأولاد؟
- هل تملك النساء نماذجا أو أنواعا مختلفة للقيادة مغايرة للرجال؟ ما هي نقاط القوة والضعف للاثنين ؟ هل هناك طرق تجعل النساء قياديات أفضل من الرجال؟ هل هناك طرقا تجعل الرجال قياديين أفضل من النساء؟
- كيف يمكن أن تؤثر التجارب الحياتية للنساء على القيم والأهداف التي يجلبونها للقيادة؟
- كيف يمكن أن تؤثر التجارب الحياتية للرجال على القيم والأهداف التي يجلبوها للقيادة؟
- هل تفضلين العمل لدى رجال أو نساء؟ هل هنالك فرق؟ هل ترين أن النساء المديرات يستطعن أن يتفهمن اكثر احتياجات النساء واهتمامات النساء؟ لماذا؟
- هل ستدعمين مرشحة سياسية في مجتمعك؟ لماذا؟ هل تعتقدين أن النساء السياسيات يستطعن تفهّم احتياجات واهتمامات النساء؟ لماذا؟

- هل عدد النساء في هيئة إدارية (مثال: مجلس مدرسة أو بين رجال أعمال، أو في مجلس محلي) يؤثر على طريقة الإدارة؟ إلى كم امرأة نحتاج لإحداث فرق؟ هل ممكن لنسبة ٢% أن تشكل فرقا؟ ١٠%، ٣٣% ، ٥٠% أو نسب أخرى؟ لماذا؟

إن الرؤية أكثر من مجرد تحديد هدف
إنها تتضمن صورة عن الجيد، المثالي و فكرة لما سيكون عليه
العمل الذي نقوم به فيما لو أحسنّا القيام به.

من " مقومات القيادة "

الجلسة الثالثة

ما هي رؤيتي؟

أهداف الجلسة

- نقاش ما هي الرؤية الشخصية.
- الأخذ بعين الاعتبار حلم المرأة، أو الرؤية التي تحفزّها لتصبح قائدة.
- اكتشاف قوة تشكيل عبارة توضح الرؤية الشخصية.
- البحث في سبل التعبير عن الرؤية الشخصية ووضعه حيّز التنفيذ.

اقتراحات لميسّرة الجلسة

اقرئي بصوت عال القصة التالية حول رؤية محمد يونس حول تحقيق العدالة الاجتماعية- الاقتصادية في بنغلادش من خلال القروض المصرفية الصغيرة.ثم ناقشي كمجموعة المشاكل المالية التي لاحظها بين الفقراء، وخصوصا بين النساء، والرؤية التي كانت لديه لحل هذه المشكلة. بعد أن تجيب المجموعة على الأسئلة التي تلي قصة محمد يونس، اطلبي من المشاركات إعطاء تصوّراتهن الخاصة لتحقيق التغيير. هذا التمرين مصمّم لمساعدة المشاركات على صياغة رؤيتهن بكلمات.

قد يساعد تقسيم المجموعة إلى أزواج خلال هذا التمرين لتشعر المشاركات براحة اكبر في التحدث عن رؤيتهن الخاصة. (انظري الملحق " ب " لمعلومات اكثر حول هذه الاستراتيجية التدريبية).

لا أرى سببا لأن يبقى هناك فقراء في العالم.

محمد يونس: اقتصادي.

عاد محمد يونس إلى بنغلادش من الولايات المتحدة بعد تسعة أيام من حصول بلاده على الاستقلال عام ١٩٧١ . بينما كان يدرس الاقتصاد في جامعة تشيتاجونغ، كان مواطنوه يعانون من الحرب والمجاعة-حقائق مزّقت أيمانه بأنه يستطيع حل المشكلة داخل الغرف الصفية. قرر أن يتحدث مع الناس في القرية القريبة من الجامعة لتفهم محنتهم.

التقى يونس بامرأة تصنع كراسي الخيزران وقد كان مأزقها الذي جعله يعيد دراسة أسباب الفقر . لم تكن تملك النقود لشراء الخيزران وكان عليها أن تستعيره من تاجر والذي كان بالمقابل يشتري منها الكراس بسعر يحدده هو. قاوم يونس الإغراء بان يعطي المرأة العشرين قرشا التي تحتاجهم لشراء الخيزران، ووضع خطة اكبر. طلب من أحد الطلاب بان يضع قائمة بأسماء القرويين الذين يحتاجون نقودا. وكانت مفاجأة له أن ٤٢ شخصا يعملون بجد يحتاجون ما مقداره ٢٧ دولار حتى يستطيعون بيع منتجاتهم بأسعار معقولة . قام يونس بإقراض القرويين النقود على أن يسددوها له عندما يستطيعون ذلك، وهكذا راح يفكر بطريقة أفضل للمساعدة. حاول أن يقنع البنك الموجود في حرم الجامعة أن يقرض هؤلاء القرويين النقود، لكن مدير البنك رفض الفكرة لأنه يعتبر الفقراء، وخاصة النساء الفقيرات، غير جديرات بالثقة.

بشجاعة، أسس يونس بنك جرامين عام ١٩٨٣ . مع بعض الدعم من الحكومة بدأ بنك جرامين بتقديم قروض العمل للفقراء، خاصة للنساء. كانت عملية إقناع النساء بقبول القروض غير سهلة و لكنّه كان مصرّا على النجاح في مسعاه. كان الرجال ممنوعين من التحدث إلى النساء في الأماكن العامة. في البداية، كانت النساء يؤكدن أن لا فكرة لديهن حول العمل وأن على البنك أن يعطي النقود إلى أزواجهن . مع مرور الوقت، استطاع يونس أن يقنعهن باقتراض النقود في مجموعات من خمسة نساء ليبدأن مشاريعهن الصغيرة. هؤلاء النسوة شجعن صديقاتهن للحصول على القروض.

عندما سددت النساء قروضهن، أدركن بأنهن يستطعن العناية بأنفسهن وبينما نافست برامج الدعم والمنظمات غير الحكومية في أماكن أخرى بنك جرامين، ذكّر يونس المتشككين أن "الفقر لم يخلق من قبل الناس الفقراء.... [ولكن] من قبل المراكز التي بنيناها حولنا . يجب أن نعود للوراء ونعيد تصميم هذه المراكز حتى لا يميزوا بين الفقراء كما يفعلون الآن."

أن مهمة يونس بتقليص الفقر تعتبر الآن هدفا عالميا. " أنها مسؤولية كل المجتمعات أن تؤمن الكرامة الإنسانية لكل عضو من أعضاء هذا المجتمع .. نتحدث عن حقوق الإنسان، ولكننا لا نربط بين حقوق الإنسان والفقر ... إذا خلقنا مراكز قادرة على توفير قروض عمل للفقراء ليبدأوا أعمالهم الخاصة، سيلاقون نفس النجاح الذي رأيناه في بنغلادش[١٢] .

" لا أرى سببا لا يكون أي شخص في العالم فقيرا " قال يونس.

---

١٢ أخذت المعلومات حول يونس ومصرف غرامين من "Muhammad Yunus, Grameen Bank" (محمد يونوس، مصرف غرامين) في مايكل كولوبي وجايسون غاردنر، ناشرون، مهندسو السلام: آمال بالكلمات والصور، نافاتو، كاليفورنيا: مكتبة نيو وورلد، ٢٠٠٠، ص.٧٧ ومن الموقع على الشبكة http://www.grameen.org/

محمد يونس هو مؤسس بنك جرامين يعمل البنك اليوم في ٣٦،٠٠٠ قرية في بنغلادش، ولـه ٢،١ مليون مقترض و مقترضة ويوظف ١٢ ألف شخص، أن برامج تشبه بنك جرامين تعمل في ٥٦ بلدا. منذ التسعينات، عمل بنك جرامين في مجالات أخرى غير المصرفية مثل الكهرباء، الإنترنت، نظام الاتصالات الخلوية كطرق جديدة في تقوية القرويون في بنغلادش .

أسئلة للنقاش

- ما هي الظروف التي ألهمت محمد يونس لوضع رؤيته؟ ما هي المشكلة التي تؤثر على الفقراء والتي قرر حلها؟
- ما هو الذي رآه ؟ ما هو الإيمان حول الطبيعة البشرية الذي حرّك يونس ؟
- ما هو الدور الذي أخذه في تطبيق هذا الحل ؟ ما هي الصفات القيادية التي يمتلكها يونس في محاولته للقضاء على الفقر ؟ هل برأيك يونس يملك قيادة ذات مبادئ ؟
- هل كان بإمكان امرأة أن تصل إلى ما وصل إليه يونس ؟ لماذا ؟ ماذا كنت ستفعلين إذا واجهك نفس الموقف ؟
- ما هي الجمل التي قالها يونس أعلاه توضح ببلاغة المشكلة، الحل، ودوره في الحل الذي أقترحه ؟ هل تعتبر هذه الجمل " جملة " واضحة لرؤيته ؟ لماذا ؟
- هل تغيرت رؤية يونس مع مرور الزمن ؟ هل كان من المهم أن تتغير رؤيته؟
- ما هي مهارات النساء التي تم الإشادة إليها في سيناريو بنك جرامين ؟ هل هذه المهارة تساعد النساء غلى التحرك بعيدا عن أدوارهن التقليدية أو معرفتهن الأساسية؟
- ما هو نوع نظام القروض الذي لن يساعد مقدرة النساء الاقتصادية فقط بل أيضا سيقوي دورهن في المجتمع ؟
- هل يساعد بيان رؤية يونس على توضيح أهدافه ؟
- ماذا يعني لك المصطلح "رؤية " ؟
- لماذا يعد التعبير عن الرؤية مهم ؟

تمرين: وضع عبارة تترجم الرؤية الشخصية

خصصي لهذا التمرين٤٥ دقيقة على الأقل

١- قسمي المجموعة إلى فرق من اثنين أو ثلاثة مشاركات لنقاش التالي : تعريف الوضع، الظرف أو المشكلة في العائلة أو المجتمع والتي يتمنين أن يغيروها. ما هي التغييرات التي تريدين رؤيتها لتغيير الوضع، الظرف أو المشكلة؟
٢- لكل عضو من الفريق يجب أن تشرح لرفيقاتها خلال دقيقة أو اثنين كيف يمكن لها أن تدير أو تشارك في تطبيق الحل الذي وصفته.
٣- كل عضو في الفريق عليها أن تكتب في بيان مختصر – عبارة أو اثنتين – تصف رؤيتها لدورها في عمل التغييرات اللازمة التي وصفتها.
٤- تجتمع كل المجموعة في دائرة . بدءا من الميسّرة، كل مشاركة تقرأ بيان رؤيتها الخاصة.

في نهاية هذا التمرين، يجب على الميسرة أن تجمع البيانات المكتوبة. تأكدي من أن كل مشاركة كتبت اسمها على ورقتها لأنها ستستعمل مرة أخرى في الجلسة السابعة.

ملاحظات

- هل كان من الصعب أن تصيغي بيانك الخاص؟ لماذا؟
- هل وضع بيانك الخاص يساعدك في توضيح أهدافك؟
- هل تعتقدين أن رؤيتك الشخصية قد تتغير مع مرور الزمن؟ لماذا؟
- كيف شعرت وأنت تستمعين إلى بيانات الأخريات في المجموعة؟
- ما هو المهم في وضع رؤيتك كتابيا و/أو قراءتها بصوت عال للجميع؟

الجزء الثاني

التواصل مع الآخرين

رأينا في الأقسام السابقة أن أحد العناصر القيادية الأساسية هي القدرة على إيصال رسالة أو رؤية معينة بفعالية. فالمرأة التي قدمت إلى مكتب أسمى خضر طلباً للمساعدة تمكنت من إيصال همومها حول عائلتها وحول دور زوجها في المأساة التي نزلت بابنتها بصورة ممتازة. ومع أن السيدة خضر لم ترَ السيدة المذكورة ثانية، إلا أن كلماتها حفزت خضر على لعب دور أساسي وبارز في المساعدة في تغيير قوانين بلادها بحيث تؤمن حماية أكبر للنساء. ومن جهة أخرى نرى أن نجاح خطة محمد يونس الاقتصادية ارتكز على قدرته على إيصال أفكاره إلى مستمعيه المتنوعين. فقد عمل الدكتور يونس على أن تتفهم النساء في القرى إضافة إلى المسؤولين الحكوميين أفكاره الشخصية ويقدرّونها حق قدرها.

وتعالج التمارين في هذا الجزء عناصر التواصل الجيد والتفاوض والاستماع التي من شأنها تعزيز فعالية قدرة المرء على القيادة. ويتضمن عمل المجموعات والتعاون والشراكات مهارات التواصل بين المشاركات كأفراد. أما القصص والأسئلة التي تليها فتظهر أن الاستماع المنتج والتفاوض والتسويات تتضمن أيضاً القدرة على استثمار الفوارق والتنوع بطريقة مثمرة للجميع.

القيادة تعني أيضا التواصل
فوجود القيادة مرهون بوجود شخصين على الأقل
تربط بينهما علاقة ما. فلا أحد يمكنه القيادة
في عزلة تامة . مما يعني أن القيادة شكل من أشكال التواصل
وطريقة القيادة لها علاقة وطيدة بطريقة التواصل

من " مقومات القيادة "

الجلسة الرابعة

كيف نتواصل؟

أهداف الجلسة

- إظهار أهمية التواصل من أجل القيادة الفعّالة.
- التفكير في طرق الإقناع من خلال التحفيز والتثقيف والتفاوض مع الآخرين.
- نقاش طبيعة "التسويات" – أو التوصل إلى حلول مشتركة – بما في ذلك حسناتها و سيئاتها.
- تحليل أساليب المشاركات الشخصية في التواصل.

اقتراحات لميسّرة الجلسة

اقرئي بصوت عال المقال الافتتاحي التالي بقلم السيدة ماريان رايت إيدلمان. انظري في الاستراتيجيات التي تستعملها لإقناع قرائها بالانضمام إلى الجهود الحثيثة الهادفة إلى حماية أطفال أميركا. وقد تساعد الأسئلة اللاحقة في توجيه النقاش ضمن المجموعة. يلي الأسئلة تمرين مصمم خصيصاً لدراسة استراتيجيات التواصل الفردية.

أنا معنية و على استعداد لخدمة الآخرين!!

بقلم ماريان رايت إيدلمان: ناشطة في حقوق الطفل

يعمل الكبار على إرساء العديد من القيم في أولادهم ومنها الإنصاف. لكن إذا أردنا أن ننجز عملنا في تعليم أولادنا بصورة أفضل، علينا أن نقدم لهم مثلاً أفضل من خلال معاملتهم بإنصاف.

فهل من المنصف أن لا تقوم الأنظمة المدرسية في أميركا، مهما كان حجمها أو تنوّع طلابها، بتثقيف الغالبية الكبرى منهم أو كلهم على بلوغ إنجازات ذات مستويات عالية؟

وهل من المنصف أن يقدم للأطفال الأكثر فقراً في الأحياء الأكثر فقراً المدارس الأشد بؤساً والمدرسين الأقل كفاءةً، والمعدات والأبنية والمختبرات والمكتبات الأقل تأهيلاً، وحفنات من

الكمبيوترات وأعداد ضئيلة من المستشارين والممرضات وبرامج التثقيف الأدنى مستوى، وأخيراً مواجهتهم بمدرسين لا يتوقعون منهم أي إنجاز يذكر، ومجتمع يلومهم على أدائهم المتدني في الامتحانات التي لم يجر تحضيرهم لها في الأصل؟

وهل من المنصف أن يتمتع المواطنون ممن تعدوا سن السادسة والستين بتغطية من الخدمات الاجتماعية والتأمين الصحي في حين يحرم منها الطلاب جميعا في المدارس التحضيرية وخلال أهم مراحل نموهم التي يجري خلالها صقل العقل والجسد والصورة الذاتية والروح لمدى الحياة؟ ونجد الملايين من الأطفال غير المستفيدين من هذه التغطية يقبعون في المدارس عاجزين عن التعلم بسبب مرض أصاب العين أو الأذن ولم يكشف عنه أو بسبب مشاكل صحية أخرى.

وهل من المنصف أن تمتص الشركات ما يقارب ١٢٥مليون دولار أميركي سنوياً باسم الرعاية الاجتماعية والضرائب، نرانا في المقابل نقتطع الملايين من البرامج الاجتماعية ونقضي على شبكة الأمان المرتبطة بالدخل والتي يستفيد منها أطفالنا وعائلاتنا الأشد فقراً؟

وهل من المنصف أن نمنح ما يقارب ٣٠٠ مليون دولار أميركي سنوياً من الإعفاءات الضريبية لأصحاب الشركات الكبرى في حين يسمح الكونغرس بنمو الأطفال في الفقر والعوز دون تأمين الحاجات الحياتية الأساسية لهم وذلك في ظل أمة يعتبر إجمالي الدخل القومي فيها الأعلى عالمياً؟ ونرى أنه من أصل ١٤,١ مليون طفل أميركي فقير، يعيش ٩,٥ مليون طفل منهم في عائلات يعمل فيها فرد واحد على الأقل، وأن ٩ ملايين طفل أبيض، غالبيتهم تعيش في الضواحي أو المناطق الريفية وليس في المدن المركزية. ويا للعار أن نجد أن أكثر من ٦ ملايين طفل يعيشون في ظل عائلات لا يكاد يتعدى مدخولها ٦,٤٠١ دولار أميركي، أي أدنى من نصف قيمة خط الفقر المحدد لعائلة من ٣ أفراد.

علينا نحن البالغين أن نعيد النظر في قيّمنا وأولوياتنا قبل أن نضيع حياة هؤلاء الأطفال وغيرهم من الأطفال الذي يصارعون ليعيشوا ويتعلموا. ولا بد أن نلاحظ التشوّه في عالم ورد عنه في تقرير التنمية البشرية للعام ١٩٩٨ والصادر عن منظمة الأمم المتحدة أن "أثرى ٢٢٥ شخصاً في الكوكب يستحوذون على اكثر من تريليون دولار أميركي أي ما يعادل إجمالي الدخل السنوي العام لـ٤٧% من أفقر سكان العالم (٢,٥ مليار شخص)". ونجد أن ٦٠% من هؤلاء الأثرياء يعيشون في الولايات المتحدة الأميركية ويقدر إجمالي ثرواتهم بحوالي ٣١١ مليار دولار أميركي.

وتساوي هذه القيمة المذكورة مجموع إجمالي الدخل السنوي لحوالي ١٩ مليون عائلة أميركية، أو إجمالي الدخل القومي لحوالي ١٠٠ دولة نامية، أو مجموع موازنات ٣٥ دولة للعام١٩٩٧. وإن الفوائد السنوية على هذه الأموال تصل إلى ١٤مليار دولار أميركي سنوياً، أي ما يعادل ١,٠٠٠ دولار أميركي سنوياً لكل طفل فقير في أميركا. يمكننا إلغاء فقر الأطفال – أي نرفع جميع الأطفال إلى ما فوق خط الفقر – مقابل ٤٢ مليار دولار أميركي سنوياً. ويشكل تحضير أطفالنا للمستقبل وحمايتهم جميعاً في الحاضر أهم التحديات الأخلاقية التي تواجهها بلادنا في ميدان حقوق الإنسان. فالأطفال يتعدون كونهم كائنات بشرية قيد النمو أو مواطني المستقبل، هم كائنات بشرية ومواطنين ومسئوليتنا المقدسة حالياً. ولا يمكن لحاجاتهم الصحية والغذائية والإسكانية والرعائية والتثقيفية والعائلية أن تنتظر بلوغهم سنتهم الثامنة عشر أي سن الاقتراع إذا أردنا لهم أن يحملوا قيم أميركا ويتسلّموا مؤسساتها، هذا إذا أعاروها أي احترام أو تقدير.

من خلال إظهار معنى الإنصاف لأطفالنا، يمكننا أن لا نعلمهم فقط قيماً مهمة، لكن أيضا أن نزودهمً بوسيلة للعبور بنجاح إلى سن البلوغ وبناء مستقبل صحي لأميركا١٣ .

ماريان رايت إيدلمان، أول سيدة أميركية في نقابة المحامين في مقاطعة ميسيسيبي، بدأت نشاطاتها في الستينات كقيادية في الحقوق المدنية في الولايات المتحدة، وقد تعاونت مع العديد من الناشطين ومنهم الدكتور مارتين لوثر كينغ. هي مؤسسة ورئيسة صندوق الدفاع عن الأطفال Children's Defense Fund ، وهي منظمة ناشطة في تأمين فرصة لجميع الأطفال في الحصول على انطلاقة صحية وآمنة وعادلة وأخلاقية في الحياة بدعم من الأهالي والمجتمعات المهتمين.

أسئلة للنقاش

- ما هو هدف ماريان رايت إيدلمان برأيك من هذا المقال؟
- ما الذي يجعل من السيدة إيدلمان متواصلة جيدة؟ ما هي الاستراتيجيات التي استعملتها في مقالها الافتتاحي لدعم حججها؟
- ما هي العبارات أو القضايا التي تكررها؟ لماذا تكررها برأيك؟
- هل تعتبرين هذا المقال مؤثر أو مقنع؟ برري إجابتك في الإيجاب أو النفي؟
- بعد كتابة الافتتاحية، ما هي الاستراتيجيات التي يمكن استعمالها لتوسيع تأثيرها؟ هل تعتبرين أن هذه الاستراتيجيات "وسيلة" لإيصال الرسالة إلى المسؤولين الحكوميين والأهالي والمدرسين والشباب؟ من يجب أن "يتلقى" هذه الرسالة أيضاً؟
- هل تستطيع التقنيات الحديثة، مثل الفاكس والبريد الإلكتروني ومواقع الإنترنت أن تساعد في توزيع هذه الرسالة على عدد أكبر من المستمعين و المستمعات؟ في حال الإيجاب، ما هي خطة عملك المقترحة؟

---

١٣ مقتبس من "آن أوان إنصاف أطفالنا" بقلم ماريان رايت إيدلمان، تقارير CDF ٢٠، عدد٤ (أبريل / مايو ١٩٩٩). يمكن مراجعتها على الموقع على شبكة الانترنت:
http://www.childrensdefense.org/voice٠٥٩٩.html

تمرين: التواصل بالرغم من الاختلاف

مرسوم حكومي في السودان يمنع النساء من العمل في الأماكن العامة

أصدر حاكم الخرطوم السيد مجذوب خليفة في أيلول / سبتمبر ٢٠٠٠ مرسوماً يمنع فيه عمل النساء في العديد من الأماكن العامة، وذلك تنفيذاً لتعاليم للشريعة وحفاظاً على شرف النساء. وقد استهدف هذا المرسوم بشكل خاص النساء العاملات في محطات الوقود والفنادق والمطاعم.١٤

<u>السيناريو</u>: ثارت ثائرة إحدى السيدات الناشطات في حقوق النساء في الخرطوم لدى إصدار هذا المرسوم وقررت الاعتراض عليه. وتمكنت بمساعدة بعض الأصدقاء من تحديد موعد مع مسؤول رفيع المستوى في وزارة العمل والإصلاح الإداري. وقررت محاولة إقناعه بالانضمام إليها في رفض المرسوم. والمسؤول رجل متوسط العمر ولديه ابنتين في سن المراهقة . يهتم هذا المسؤول أيضاً في حقوق المرأة وبتأمين الحماية لابنتيه عند انضمامهما إلى سوق العمل حيث أنه يريد لهما التمتع بحرية التحصيل العلمي وحق اختيار مهنة، لكن فقط في ظل مجتمع يراعي التعاليم الإسلامية.

- تتوزع المجموعة على مجموعات عمل من ٣ أفراد. و تختار عضوات الفريق من ستقوم بدور المسؤول رفيع المستوى ومن ستقوم بدور الناشطة. أما المشاركة الثالثة فتراقب النقاش الذي يدور بين الشخصيتين وتدون ملاحظاتها.

- تتفاعل المشاركتان مع دوريهما وتجريان محادثة من ٥ إلى ١٠ دقائق تقوم الناشطة خلالها بعرض همومها ومحاولة إقناع المسؤول بالترافع ضد المرسوم الصادر.

- خلال النقاش، تدون المراقبة الملاحظات حول النقاش الذي يدور بين زميلتيها. وقد تتضمن ملاحظاتها:
  - ما هو أسلوب التواصل المعتمد؟
  - ما استراتيجيات الاقناع التي تعتمدانها؟
  - إلى أي مدى تستمع الواحدة إلى الأخرى؟
  - كيف تجيب الواحدة على حجج الأخرى؟
  - هل توصلتا إلى تفاهم معين؟

- تعود المجموعة العامة إلى التجمع ضمن دائرة كبيرة، وتعرض المراقبة من كل مجموعة عمل ملاحظاتها على المجموعة العامة.

---

١٤ لقد حصل هذا فعلاً. راجعي الموقع
http://www.cnn.com/٢٠٠٠/WORLD/africa/٠٩/٠٥/sudan.women.ap

أسئلة للنقاش

- للناشطة والمسؤول: هل وجدتما صعوبة في دعم مواقفكما؟ بررا إجاباتكما؟
- ضمن فريق عملكن، هل استمعت الناشطة والمسؤول بحق إلى بعضهما البعض؟
- ما هي الفرضيات أو الأفكار المسبقة النمطية التي شكلها الواحد عن الآخر التي يمكن أن تؤثر على طريقة تفاعل الناشطة والمسؤول فيما بينهما؟
- هل حاول كل من المسؤول و الناشطة ضمن فريق العمل المصغر أن "يثقف" أو "يقنع" الآخر بمواقفه؟ وهل أن "التثقيف" يختلف عن "الإقناع"؟ برري إجابتك سواء كانت بالإيجاب أو بالنفي.
- متى قد يرغب القائد "بتثقيف" الغير؟ هل من أمثلة يمكنك تقديمها عن قياديين استعملوا هذه الاستراتيجية بطريقة بنّاءة؟
- هل برز تباعد كبير بين أهداف الناشطة والمسؤول الحكومي؟ ما هي الأهداف المشتركة في حال توفرت؟
- هل برزت قضايا شكلت أسساً للاتفاق بين المسؤول الحكومي والناشطة؟ في حال الإيجاب، حددي هذه القضايا؟ في حال النفي، لماذا؟
- هل كان من الحكمة أن نتوقع اتفاقاً بين المسؤول الحكومي والناشطة؟ برري إجابتك إن سلباً أو إيجاباً.
- هل يجب أن يشكل بلوغ اتفاق ما هدفاً للقائدة الناجحة؟ هل من الممكن التوصل دائماً إلى اتفاقات معينة؟ هل هي دائماً محمودة؟ برري إجابتك إن إيجاباً أو سلباً.
- بغض النظر عن دورك في التمرين، ماذا تقترحين على أي من الدورين لتكسبيه المزيد من الإقناع؟

ملاحظات

- كيف كان شعورك عن "أدائك دور" شخصية معينة؟ ماذا تعلمت من تمرين "لعب الأدوار"؟
- ما كان شعورك كمراقبة تدوّن الملاحظات خلال التمرين؟
- هل تفاجأت من أمر سمعته؟

تركز القيادة الأفقية على الحوار بين الأفراد
الذين يحترمون آراء بعضهم البعض – حتى عندما تكون مختلفة
ويبدأ هذا بالتخلي عن أحكامنا المسبقة وكراهيتنا
وتفادي الأحكام الصارمة وأن نتعلم ألا نفرض أفكارنا على الآخرين
وأن نتقبل الاختلاف ونسيطر على غضبنا ونقدر حسنات الآخرين
ونعترف بمواهبهم ونسامح.

من " مقومات القيادة "

الجلسة الخامسة

كيف نخدم مصالح مختلفة؟

أهداف الجلسة

- التوسع في الاختلافات بين تحمّل التنوّع البشري وتقبلها
- نقاش القوة الأخلاقية والسياسية لشعوب مختلفة والتي تناضل من أجل قضية مشتركة
- تحليل كيفية تعاون الأفراد من خلفيات ثقافية واقتصادية وعلمية مختلفة خلال حملة معينة، والقيود و العراقيل التي يمكن أن تفرض على هذا النوع من التعاون.

اقتراحات لميسّرة الجلسة

اقرئي بصوت عال التقرير التالي حول جهود السلام التي تقوم بها كل من مايرد كوريغان ماكواير وبيتي ويليامز في ايرلندا الشمالية. ناقشي ضمن المجموعة التسويات المحتملة والمفاوضات والخطوات المتخذة من أجل تقبّل وجهات النظر المختلفة والتي يجب اتخاذها من أجل إنجاح عملهما المطلبي.

حصاد السلام والعدالة

مايرد كوريغان ماكواير وبيتي ويليامز: ناشطتان من أجل السلام

بدأ كفاح أيرلندا من أجل الاستقلال قبل قرون عديدة إثر احتلالها واستعمارها من قبل الإنكليز. وقد تميز حكمهم للشعب الايرلندي بغالبيته الكاثوليكية بالأحكام المسبقة والتمييز والإهمال والمجاعة التي استمرت حتى القرن العشرين. وفي عام ١٩٢١، اكتسب الثوار الايرلنديون بعض الاستقلالية الوطنية من خلال توقيع معاهدة سمحت لست مقاطعات شمالية بغالبية بروتستانتية البقاء جزءاً من بريطانيا. وعلى الرغم من دعم الغالبية البروتستانتية للحكم

الإنكليزي، ما فتئ الايرلنديون في الجمهورية الجديدة يعتبرون رسمياً هذا التقسيم مؤقتاً كما هي حال الكاثوليك المقيمين في المقاطعة الشمالية. وتفجرت في السنوات الأخيرة أعمال عنف طائفي بين الكاثوليك والبروتستانت في ايرلندا الشمالية نتيجة لوضع هذه الأرض المتنازع عليها. ونتج عن هذه الخلافات أكثر من ٣٠٠٠ قتيل في دولة لا يتعدّى عدد سكانها المليونين.

في ظل هذا الجو المشحون، اجتمعت مايرد كوريغان ماكواير وبيتي ويليامز عقب مأساة عنيفة غيرّت حياتهما إلى الأبد. فبتاريخ ١٠ أغسطس ١٩٧٦، قتل ثلاثة أفراد من عائلة مايرد كوريغان بزاوية شارع بلفاست عندما قامت دورية بريطانية بإطلاق النار على مسلّح من عناصر الجيش الجمهوري الايرلندي بعد أن ارتطمت سيارته بالرصيف. ظهرت السيدة كوريغان بعد الفاجعة على قنوات التلفزة وشجبت عنف الجيش الجمهوري الايرلندي وهي كاثوليكية. وقد شهدت السيدة ويليامز وهي من خلفية دينية مختلطة على هذه الفاجعة وسرعان ما باشرت بتوزيع العرائض. وتمكنت من جمع ٦٠٠٠ توقيع يشجب قتل الأطفال وعرضتها على شاشات التلفزة بعد يومين من الحادثة. وخلال دفن الأطفال اجتمعت السيدتان وقد هدّهما الحزن والقرف من العنف المجنون، وضمتا أيديهما واتفقتا على النضال من أجل السلام. وقامتا بتأسيس منظمة أطلقتا عليها تسمية "النساء من أجل السلام" وأعيد تسميتها لاحقاً "منظمة الشعب للسلام" **Peace People Organization**.

تمكنت المنظمة خلال شهر واحد من تجنيد ٣٠،٠٠٠ سيدة كاثوليكية وبروتستانتية اجتمعن في مسيرة طافت شوارع بلفاست. وعلى الرغم من اتهامهما بالتعامل مع العدو وتهديدهما جسدياً، إلا أن السيدتان كوريغان وويليامز لم تتوقفا عن العمل واستقطاب المزيد من الاتباع، الذين اجتمعوا تحت لواء الهدف المشترك، والذي يتعدّى رغبتهم في إنهاء العنف إذ اكتشف المشاركون أن الشعب من كلا الجهتين المتنافستين يواجه الفقر ويفتقر إلى الاستقلالية السياسية ويخضع للضوابط المفروضة على الحريات المدنية بموجب قانون الطوارئ المفروض على ايرلندا الشمالية.

حازت السيدتان كوريغان وويليامز على الثناء الدولي بعملهما المطلبي ونالتا جائزة نوبل للسلام في أكتوبر عام ١٩٧٧. غادرت السيدة ويليامز بلفاست للعيش في الولايات المتحدة لكن تابعت السيدة كوريغان جهودها الهادفة إلى إعادة تثقيف الأحزاب المتناحرة في ايرلندا الشمالية ودعوتها إلى طاولة المفاوضات. وخلال الثمانينيات والتسعينات، رفضت الجهات التي اعتبرت الغضب الوسيلة الوحيدة لمعالجة الظلم التعاطي مع السيدة كوريغان، إلا أنها تابعت نشاطاتها الداعية إلى اللاعنف لمدة طويلة قبل أن يجري توقيع اتفاق السلام في العام ١٩٩٨.

وتقول السيدة كوريغان مفسرة "أؤمن أن الأمل في المستقبل يرتكز على اعتناق كل واحد منا مبدأ اللاعنف، والإيمان به قلباً وعقلاً، والعمل على تطوير بنى جديدة وخلاقة تدعو إلى اللاعنف وتحفظ حياة الجميع. وقد يقول بعض الأشخاص أن ما نعمل لتحقيقه خياليا، إلا أنني مقتنعة تماماً أن الإنسانية تتقدم بسرعة كبيرة نحو المزيد من الوعي. ولأولئك القائلين باستحالة تحقيق ذلك أذكرّهم أن الإنسانية قد تعلّمت القضاء على العبودية، ومهمتنا اليوم تتمثّل في القضاء على العنف والحرب". وتعود لتكرر أنه " من أجل أن نحصد السلام والعدالة في المستقبل، علينا أن نزرع اللاعنف في حاضرنا اليوم"١٥

١٥ أنظري الموقع http://www.wagingpeace.org/hero/mairead_corrigan-maguire.html والتي تتضمن مقتطفات من مايرد كوريغان مكغواير مع جون دير، "رؤية عن السلام: الإيمان والأمل في ايرلندا الشمالية"، (ماريكنول، نيويورك، كتب أوربيس، ١٩٩٩)

أسئلة للنقاش

- ما هي الأحداث التي حثت مايرد كوريغان مغواير وبيتي ويليامز على البحث عن حل للنزاع القائم في ايرلندا الشمالية؟
- ما هي الوسائل التي استعملتاها في سعيهما لحل النزاعات؟ لماذا اختارتا هذه الوسائل؟
- ما هي الأهداف المشتركة بين الكاثوليك والبروتستانت في ايرلندا الشمالية؟ ما كان تأثير تعاونهما على تحقيق هذه الغايات؟
- ما هي المعتقدات التي ساعدت السيدة كوريغان على المثابرة في سعيها لتحقيق السلام في ايرلندا الشمالية وفي العالم أجمع وساعدتها على تذليل العوائق التي بدت كأنها لا تقهر؟
- هل أن الهدف المشترك يساعد على تخطي الاختلافات بين البشر؟ برري إجابتك.
- هل سبق لك أن عملت على مشروع مع شخص أو أفراد برزت بينكم نقاط اختلاف عديدة؟ في هذه الحالة كيف تخطيت هذه الفوارق؟
- ماذا يعني لك مفهوما "التنوع" و"التفاوض"؟

عمل المجموعات: استيعاب التنوّع

خصصي لهذا التمرين ساعة واحدة على الأقل.

١. اختاري مع المجموعة مشروعاً افتراضيا و قابلا للتطبيق ترغب المجموعة في العمل عليه.
٢. ناقشيه وحاولي التوصل إلى اتفاق حول "مجموعة" ما (مجموعة مهنية مثلا، أو أعضاء مجموعة مكوّنة من أقليات مختلفة أو أجيال أو نوع اجتماعي) كان للمشاركات علاقات عمل نادرة معها أو أوجه تشابه قليلة.
٣. ادرسي النواحي التي يستفيد منها المشروع من مشاركة هذه "المجموعة".
٤. ضعي استراتيجيات تضم "المجموعة" في صفوف فريق العمل على أن تؤدي هذه الاستراتيجيات إلى رفع درجة التفاهم بين الجميع. كيف يمكن لفريق العمل أن يخلق بيئة مناسبة للجهتين تقيّم مواطن قوة الآخر وتشجع التعاون؟

علينا أن نتعلم كيف ننظر إلى الآخرين على أنهم كائنات بشرية حقيقية مفطورة على الخير
وعلينا أن نقنع أنفسنا بأنهم راغبون في التعلّم
لكي يصبحوا أفراداً صالحين أكثر و في العمل لا سعياً
وراء المكافآت أو الجاه بالدرجة الأولى بل لأجل العمل في حد ذاته
أن الهدف الأسمى هو أن يصبح الرجال والنساء
شركاء في تحديد الأهداف والسعي إليها
وتحقيقها بما يعود بالفائدة على الجميع. (..) إن وجود مثل هذه الشراكة
ممكن وعلينا أن نجرّب جميع المحاولات لبناء البنى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تمكننا من بلوغ حياة صالحة وديناميكية ومثمرة

من " مقومات القيادة "

الجلسة السادسة

كيف نمكّن بعضنا البعض؟

أهداف الجلسة

- تحليل معنى"التمكين"
- نقاش قيّم تمكين الآخرين طويلة الأمد
- دراسة السبل التي تخوّل القائدة تمكين الآخرين
- استعراض استراتيجيات المشاركات لتمكين الآخرين

اقتراحات لميسّرة الجلسة

ألقي بصوت عال القصة التالية التي تعرض جهود السيدة سكينة يعقوبي لتثقيف وتمكين أقرانها الأفغانيين في مخيمات اللاجئين في الباكستان. ناقشوا ضمن مجموعات العمل الاستراتيجيات التي اعتمدتها لتعزيز جهودها وتحقيق تأثير موسّع وطويل الأمد. يلي القصة تمرين مصمم خصيصاً للنظر في النوايا الإيجابية والتواصل ضمن المجموعة.

اعملي مع الناس، ساعديهم على التعلّم

سكينة يعقوبي: مثقفة

تركت سكينة يعقوبي أفغانستان في بداية السبعينات وهي لا تزال شابة والتحقت بالجامعة في الولايات المتحدة الأميركية حيث درست علم الأحياء ونالت لاحقاً إجازة ماجستير في الصحة العامة. وقد راقبت السيدة يعقوبي من مقرّها البعيد آلاف الأميال عن منزلها التطورات السياسية غير المطمئنة في أفغانستان. وعندما اجتاح الاتحاد السوفياتي أفغانستان في الثمانينات، فقدت السيدة يعقوبي الاتصال مع عائلتها. وقد استلهمت السيدة يعقوبي من المآسي النازلة بالأفغانيين فكرة جمع الأموال والملابس وتأمين الحاجات الأساسية وإرسالها إليهم. وتعاونت مع غيرها من الطلاب الأجانب والزملاء من آسيا والشرق الأوسط وقدمت لمواطنيها في مخيمات اللاجئين مساعدات الإغاثة، وفي الوقت نفسه ضغطت على سلطات الهجرة في أميركا لتمنح عائلتها وأشقائها وشقيقاتها حق اللجوء السياسي.

وفي العام ١٩٨٨، أمّنت السيدة يعقوبي انتقال عائلتها إلى الولايات المتحدة إلا أنها بقيت قلقة على اللاجئين الأفغان. وبعد أربع سنوات من مراقبتها لعذابهم كمتفرجة، قررت السيدة يعقوبي وكانت قد بدأت وقتها تدريس العلوم لطلاب الجامعات في الولايات المتحدة، أن تتخلّى عن مركزها لتعمل في مخيمات اللاجئين في الباكستان. وشعرت أنه قد آن الأوان لتستفيد من قدرتها على تمكين شعبها من خلال التثقيف. فوجدت اللاجئين وقد أقعدهم الفقر والفساد واليأس. وقررت أن تسهم في تأمين التعليم والتدريب الضروريين للأفغان لإعادة إعمار بلادهم.

أصبحت السيدة يعقوبي منسقة برامج النساء للاجئين الأفغان التابعة للجنة الدولية للإغاثة وعملت على تطوير برامج تدريب للمدربين تهدف إلى مساعدة المدربين على تعزيز مهارات الطلاب على التعلّم داخل الصفوف الدراسية وخارجها. واستغنت عن منهجية اكتساب المعرفة من خلال الاستظهار، وركز المنهج الجديد على التدقيق المستقل والتحليل. وقامت أول مجموعة مستفيدات مؤلفة من ١٥ سيدة بتدريب ٥٠ سيدة أخرى و اللواتي قمن أيضاً بتدريب غيرهن من النساء. وقد وصل عدد النساء المدربات إلى ٣٠٠٠ مشتركة. وقد أظهرت السيدة يعقوبي اهتماماً خاصاً برفاهية الفتيات الأفغانيات اللواتي واجهن أنواعاً خاصة من الحرمان داخل المخيمات. واجتهدت بالتالي من أجل ترسيخ معايير تعليمية ورفع مستوى المشاركة في ٢٥ مدرسة محلية للفتيات. وأثمرت جهودها في زيادة عدد الفتيات المدرجات في المدارس من ٣٠٠٠ إلى ١٥٠٠٠ فتاة في سنة واحدة.

وقامت السيدة يعقوبي بإنشاء المعهد الأفغاني للتعليم Afghan Institute of Learning في العام ١٩٩٥ في منطقة بيشاوار في الباكستان، بالتعاون مع اثنتين من زميلاتها. وكانت تطمح إلى تخطيط وتنفيذ البرامج التي من شأنها رفع مستوى التعليم لكل لاجئ أفغاني وعلى مختلف مراحل التعليم. ونفذ المعهد في سنته الأولى أربع ندوات لم يحضرها إلا ٢٠ معلمة. أما في السنة التالية، فارتفع عدد المشاركات إلى ١٠٠ جرى تدريبهم. وسرعان ما بدأت المدارس في مخيمات اللاجئين ترسل معلماتها حتى بلغ العدد الإجمالي اليوم ٣٠٠٠ معلمة. وقد أضيفت ورش تعلّم خاصة حول حقوق الإنسان والعنف ضد النساء والتوعية الصحية، تطال وتركز على هموم النساء الخاصة. ومع مشاركة عدد من ربات البيوت والأمهات اليانعات في دورات التعلّم على حقوق الإنسان، برزت الحاجة إلى دورات محو أمية للكبار وهذا ما عمل المعهد على تنفيذه مباشرة.

لا يقدم الباكستان العديد من الفرص والخيارات للأفغان الراغبين في متابعة دراساتهم أو الحصول على تعليم جامعي. وتحلم السيدة يعقوبي بتأمين دورات جامعية في علوم المعلوماتية والصحة وعلم النفس والتعليم، فتؤمن بذلك المهارات الضرورية لخلق مجتمع أفغاني صحي ومزدهر. كما وتتمنى أن تتوسع البرامج التثقيفية يوماً لتطال النساء داخل أفغانستان نفسها.

وعند سؤالها عن الحوافز الكامنة وراء رغبتها بتمكين الآخرين، تقول السيدة يعقوبي أنك "عندما تعطي جزءاً من نفسك أعط الجزء الأفضل. اعمل مع الناس وساعدهم على التعلّم. إنني أحاول أن أساعد الناس من خلال المشاركة المجتمعية لأجل بلوغ الاكتفاء الذاتي. فهذه الطريقة تساعد الأفغان على التحرر. وبالتحرر أعني الانطلاق بحرية والتعبير عن أفكارهم وآرائهم... هذه هي المساعدة التي أقدمها لإعادة بناء بلدي[١٦] ...".

---

١٦ استناداً إلى مراجع أرسلتها سكينة يعقوبي وإلى مقابلة هاتفية أجرتها معها الشراكة النسائية للتعلّم في ١٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠.

أسئلة للنقاش

- ما هي علاقات وأحاسيس سكينة يعقوبي تجاه المجتمع الذي تعمل على تمكينه؟
- ما هي العِبر التي تستخلصها السيدة يعقوبي من مناصريها؟ كيف توجهها حاجاتهم؟
- كيف تستثمر السيدة يعقوبي خبراتها الشخصية وتدريبها؟
- ما هي أهداف السيدة يعقوبي الآنية؟ ما هي رؤيتها طويلة الأمد؟
- لماذا تركز على التعلّم من خلال البحث الشخصي والتحليل المستقل؟ ما هي حسنات وسيئات هذا التوجّه؟
- كيف تنقل السيدة يعقوبي رؤيتها وأفكارها؟
- كيف تؤدي النماذج التعلمية التي تستعملها إلى تمكين النساء الأفغانيات بشكل عام؟
- ماذا يعني التمكين لك؟
- هل تعتبرين نفسك ممكّنة؟ كيف يمكنك أن ترفعي من مستوى تمكينك الشخصي؟
- كيف وهل باستطاعتك تمكين الآخرين؟ لماذا؟ ما هي الاستراتيجيات التي قد تستعملينها؟

عمل المجموعات: تمكين الآخرين

خصصي لهذا التمرين ساعة واحدة على الأقل.

١. لقد صمم هذا التمرين خصيصاً ليشكل تجربة قصيرة عن كيفية تمكين بعضنا البعض من خلال تبادل المعلومات المفيدة. ويمكن لميسّرة الجلسة أو مشاركة-متطوعة أن تحفظ الوقت خلال هذا التمرين. حالما تعطى إشارة الانطلاق للبدء بهذا التمرين يتعين على كل مشاركة أن تجد شريكة.

٢. تتحدث الشريكتان في كل مجموعة لمدة خمس دقائق على أن تؤمن كل منهما المعلومات المطلوبة لاحقاً. ويمكن للشريكتين أن تتبادلا الأدوار في الرد على الأسئلة المطروحة، أو يمكن لكل منهما أن تجيب على الأسئلة الثلاثة معاً:

- حددي أمراً يعجبك في الشخص الآخر (أفكارها، طريقة عملها، أو استماعها، أو طريقة تكلمها، الخ)
- صفي نشاطاً تودين القيام به مع الشخص الآخر
- هل من نصيحة يمكن أن تسديها لمساعدة الشخص الآخر

٣. بعد انقضاء الدقائق الخمسة، تطلب المسؤولة عن الوقت من الجميع البحث عن شريكة أخرى تعيد معها التمرين نفسه.

٤. بعد أن تتحدث كل مشتركة إلى أربع شريكات، تعود المجموعة إلى التجمع لنقاش التمرين والنظر في الأسئلة التالية:

- ما كان الجزء السهل من التمرين؟ ما كان الجزء الصعب؟

- هل كانت المعلومات التي قدمتها المشتركات الأخريات مفيدة بشكل خاص؟ في هذه الحالة ما هي هذه المعلومات؟ ولماذا فرحت بها؟ هل بسبب الطريقة التي قدمتها المشتركة أو بسبب المعلومات نفسها؟
- هل ساعدك التمرين على التعرف أو تعميق معرفتك ببعض المشتركات في ورشة التدريب؟
- هل ولّد التمرين المزيد من الثقة؟ هل كان التواصل منفتحاً وصريحاً؟ برري إجابتك.
- هل عزز التمرين شعورك نحو المجموعة ككل؟ برري إجابتك.

الجزء الثالث

استحداث شراكات للتعلّم

إن النتائج أو المخرجات المتأتية عن شراكة للتعلّم أو في منظمة تعلّمية والتي تخلقها المشاركات أو المنظمات في الشراكة تعكس أفكارهن وأنشطتهن المشتركة. ويؤدي التفاعل بين المشاركات إلى التعمّق في التفكير والتقييم واكتساب المعرفة التي تعزز أو تسرّع بلوغهن أهدافهن. و يزيد النجاح من حوافز المشاركات. و يساهم التبادل الأفقي للمعلومات في التوصل إلى نتائج ملموسة ويتم اكتساب المعرفة والمهارات القيادية من خلال بلوغ اتفاق مشترك وتطوير معنى مشترك.

وتعرض التمارين التالية قصصاً عن منظمات تعتمد الشراكة في عملها. وهي تشكل نماذج إيجابية عن أساليب القيادة الجديدة المنبثقة عن بناء المؤسسات النسائية. وتتمكن المشاركات خلال الجلستين الأخيرتين من العمل ضمن مجموعات بهدف تطوير أهداف وأطر إدارية ونشاطات خاصة بمنظماتهن النظرية، على أساس المفاهيم المكتسبة خلال جلسات ورشة التعلّم. وتبدأ المشاركات في الجلسات الأولى من هذا القسم بتحديد معاييرهن الخاصة ببناء منظمة ما وذلك لمساعدتهن لاحقاً في تحضير التمرين النهائي.

ويقوم التعلّم الفريقي على نوع من الحوار يسمح بخلق تآزر- أي تنسيقا ووحدة وروحا للتعاون تكون نتائجه أفضل من نتائج العمل الفردي.
والتآزر لا يعني
طبعا أن يوافق الجميع على كل شيء بل يعني
انه نظراً لكون الأفراد قد تعلموا كيفية تقييم واحترام
بعضهم البعض، فإنهم قادرون على المساهمة في المسار الذي
يسمح لهم بالتوصل إلى نتائج
مشتركة يعتبرها كل واحد منهم ملكا به.

من " مقومات القيادة "

الجلسة السابعة

كيف نبحث عن أهداف مشتركة؟

أهداف الجلسة

- البحث في استراتيجيات تحديد الأهداف المشتركة بين أعضاء المجموعة أو المنظمة.
- تحديد سبل بلوغ الرؤية المشتركة من خلال العمليات التشاركية.
- نقاش كيف يمكن للمنظمات أن تشارك رؤيتها مع الآخرين بهدف إفادة أكبر عدد ممكن.

اقتراحات لميسّرة الجلسة

إقرئي بصوت عال القصة الواردة لاحقا ًحول نشأة حملة أطلقتها مجموعة سيدات جامعات قمامة فقيرات ينتمين إلى أصحاب المهن الحرة في منطقة أحمد أباد في الهند من أجل تحسين وضعهن الاجتماعي والاقتصادي. ناقشي ضمن المجموعة كيف تمكنت جامعات القمامة من تحديد رؤية مشتركة وترجمة ذلك إلى الخطوات العملية اللازمة لتحقيقها.

حملة أروغيا باجينيس

تتعدى نسبة السيدات ذوات المهن الحرة في الهند ٩٤% من اليد العاملة النسائية، وتواجه هؤلاء النساء الحرمان القاسي الذي يزيده حدةً ضعف مكانة النساء الاقتصادية والاجتماعية. وتضم هذه النسبة نساء في القسم الخدماتي يعملن في الأعمال اليدوية كدفع عربات اليد وأداء الأعمال المنزلية وجمع القمامة.

قامت جمعية العاملات المستقلات Self Employed Women's Association - -SEWA، وهي اتحاد عمالي مسجل في الهند منذ عام ١٩٧٢، بإطلاق حملة، في عام ١٩٩٤، لمعالجة حاجات النساء ذوات المهن الحرة وبشكل خاص جامعات القمامة ممن يعانين الفقر المدقع والأمية. باشرت الجمعية نشاطاتها بالتشاور مع النساء والقادة المحليين. وأدت الاجتماعات المتتالية على مستوى القرية والأحياء إلى تعزيز الإجماع حول التحديات الثلاث التي تقف حجر عثرة في سبيل تحسين وضع النساء جامعات القمامة، وهي: ١) تدني أجور

جامعات القمامة وعدم الانتظام في تسديدها، ٢) المخاطر الصحية المرتبطة بجمع القمامة، و٣) المخاطر على أطفال جامعات القمامة غير المستفيدات من خدمات رعاية الأطفال.

عقدت اجتماعات عدة في بلدة أحمد أباد مع جامعات القمامة لزيادة وعيهن وتحديد القضايا المرتبطة بشروط العمل الخاصة بمجتمعهن. وقد نظمت الجمعية صفوفاً حول قضايا الصحة والنظافة للعضوات المحليات وعالجت معهن استراتيجيات تحسين مكانتهن الاجتماعية والاقتصادية. وتطورت من خلال الاجتماعات والصفوف والمشاورات المتتابعة مجموعة من القيم والمبادئ التي قامت جامعات القمامة أنفسهن بتحديدها على ضوء أهميتها لهن. وساعدت هذه المبادئ جامعات القمامة على توضيح وتحديد أولوياتهن وتشكيل رؤية مشتركة تجمعهن وتحفزهن على التحرك. و قد انضمّت عاملات جمع النفايات القابلة لا عادة الاستعمال إلى الحركة واللواتي غالبا ما يقعن عرضة للتمييز و الازدراء من قبل جامعي القمامة الذين يعتبرونهن "منقبات في القمامة" و "ناقلات للأمراض" – للقيام بحملة مشتركة للدفاع عن حقوقهن.

وقد نظمت النساء لاقطات الورق جهودهن بحيث تستلم كل واحدة منهن منطقة تكون مسؤولة عن نظافتها. وفي المقابل، جرى تزويد كل منزل في المجتمع المشارك في المشروع بأكياس نفايات يجري استبدالها عندما تمتلئ. لا تزال النساء المشاركات في هذا البرنامج يستفدن مادياً من إعادة بيع النفايات الجافة التي يمكن تسويقها إلا أن وجودهن أصبح يعتبر مفيداً للمجتمع الذي يعملن فيه.

أطلق على السيدات المشاركات في حملة أحمد أباد اسم "أروغيا باجينيس" أو "شقيقات الصحة"، وقد أدّى تعاونهن مع ممثلي مجتمعات الطبقة المتوسطة حيث يعملن، إلى حصولهن على دعم اللجنة المعينة من قبل المحكمة العليا. وقد أطلقت مجموعة :أروغيا باجينيس" برنامجاً آخر جنّدت من خلاله ٤٠٠ سيدة من زميلاتهن ممن يؤمن عيشهن من مقلب نفايات المدينة الرئيسي. وعلى غرار لاقطات الورق، تفتش السيدات في مقلب النفايات يومياً بين النفايات على أغراض للبيع. وتجبر غالبية هؤلاء النساء على إحضار أولادهن وأطفالهن الرضع إلى مواقع عملهن فيعرّضهن لشروط غير صحية. وتعمل مجموعة "أروغيا باجينيس" على تنفيذ برنامج رعائي للأطفال بطال السيدات العاملات في مقلب النفايات، ويعمل في الوقت نفسه على تحديد مصادر بديلة للنفايات القابلة للتدوير تكون أكثر أماناً وربحاً للسيدات.

ويرد في كتابات مقتبسة عن جمعية النساء ذوات المهن الحرة "أن تعزيز قيادة النساء وتحسين ثقتهن بنفسهن وتعزيز قدراتهن التفاوضية داخل منازلهن وتمثيلهن في ميادين صناعة القرارات وصياغة السياسيات يتطلب عملاً هائلاً جباراً". ويرتكز تحديد معان مشتركة وبالتالي صياغة مشتركة على عملية تشاور وتفكير تتطلب مشاركة أكبر عدد من الأشخاص المعنيين. أما الجمعية وهي تمثل النساء الفقيرات ذوات المهن الحرة فتشدد في عملها أن "قضايا هؤلاء النساء وأولوياتهن وحاجاتهن هي التي توجه وتحدد عملية التنمية"١٧.

---

١٧ استقينا المعلومات الواردة في هذه القصة من موقع "جمعية النساء ذوات المهن الحرة" على شبكة الإنترنت وهو التالي: http://www.sewa.org - بتاريخ ٢٤ أكتوبر ٢٠٠٠.

أسئلة للنقاش

- ما هي الرؤية المحفزة لعمل جمعية النساء ذوات المهن الحرة كما ترينها؟ كيف تحددين الجمعية؟
- كيف حددت السيدات جامعات القمامة أهدافهن وعبّرت عنها؟ هل كونهن نساء أثّر على المنهجيات التي استعنّ بها لتحديد أهدافهن و تحقيقها؟ لم أو لم لا؟
- كيف ترجمت السيدات لاقطات الورق أو مجموعة "أروغيا باجينيس" احتياجاتهن إلى أعمال؟
- كيف أظهرت مجموعة "أروغيا باجينيس" قدراتها القيادية؟ ما هي برأيك قيمة هذا النوع من القيادة؟ ما هي نقاط الاختلاف بين نماذج القيادة التي تعرّضت إليها في حياتك العملية و هذا النموذج من القيادة؟
- كيف تمكنت النساء من مشاركة رؤيتهن؟
- كيف أثرت الرؤية المشتركة المرنة و المتطوّرة على مستوى رفاهيتهن؟
- هل من الممكن الحصول دائماً على رؤية مشتركة؟ وهل هذه المشاركة محمودة في ظل جميع الظروف؟
- ما هي بعض العوائق أمام تطوير رؤية مشتركة بين مجموعات مختلفة أو حتى بين مجموعات وأفراد متقاربين في التفكير؟ كيف تتخطّين هذه العوائق؟

نشاط للمجموعة: التوصّل إلى رؤية جماعية من خلال المعاني المشتركة

خصصي ساعة تقريبا لهذا النشاط الجماعي

اطلبي من المشاركات في الجلسة الثالثة كتابة بيان بالرؤية الشخصية. تعيد ميسّرة الجلسة خلال هذا التمرين هذه البيانات إلى كاتباتها. (يمكن تقسيم المشاركات إلى مجموعات صغيرة. للمزيد من الاقتراحات، انظري إلى الملحق ب)

إن تكوين المعاني المشتركة توجّه تكيفي ومرن لتحديد الأهداف يتأثر باختلاف تكوين المجموعة و التواصل المستمر ما بين أعضائها على مرّ الزمن. فعندما تعتمد مجموعة محددة معان مشتركة، تقوم كل من العضوات فيها بالتحرك ضمن إطار محدد تتشارك فيه الملكية والمسؤولية. وسوف تقوم المشاركات خلال هذا التمرين بمشاركة قيمهن وخبراتهن التي دفعتهن إلى صياغة بيان رؤيتهن الشخصية. و تتلخّص مهمتهن في البحث عن نقاط تلاقي تجمع قيمهن ومبادئهن والتي سوف تساعدهن على تحديد وصياغة رؤية مشتركة للمجموعة العامة.

- أعيدي إلى المشاركات بيان الرؤية الشخصية الذي عملن على صياغته بصورة فردية خلال الجلسة الثالثة. امنحي عضوات المجموعة بعض الوقت ليستذكرن ما دونّه في بيان الرؤية الشخصية والتفكير في الأسباب التي حملتهن على اختيار هذه الرؤية.

- اطلبي من عضوات المجموعة، أو لمن ترغب منهن، أن يقرأن بصوت عال بيان الرؤية الشخصية الذي حددنه في الجلسة الثالثة،أو قراءة نسخة معدّلة عنها تتماشى مع أفكارهن و

تمنياتهن الحالية. وتشرح المشاركات بعدها بإيجاز (في مدة لا تزيد عن خمس دقائق للمشتركة الواحدة، أو أقل في حال كان عددهن كبيراً) القيم والخبرات الشخصية التي ارتكزن عليها في صياغة هذا البيان.

- بعد أن ينتهي كل فرد من أفراد المجموعة من عرض بيان الرؤية الشخصية، اطلبي إلى المجموعة العامة أن تفكر بالأسئلة التالية (تدون ميسّرة الجلسة أو إحدى المشاركات الملاحظات على اللوح أو على ورق قلاب كبير):

  - ما هي الخبرات، التطلّعات أو القيم المشتركة بين أفراد المجموعة؟
  - هل برزت أهداف شخصية (مرتبطة بخيارات الفرد الشخصية، أو عائلته أو ظروفه الآنية) أو عامة (اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو غيرها من الغايات المرتبطة بمجتمع الفرد أو بيئته) متشابهة بين بيانات الرؤية الشخصية؟ في حال الإيجاب، حدديها.

- اطلبي إلى المجموعة أن تقترح بيانات رؤية مشتركة يمكن أن تحفز المشاركات في ورشة التعلّم. ويمكن ربط بيان الرؤية بأهداف المشاركات الشخصية أو الأهداف العامة المشتركة فيما بينهن. ويمكن للمشاركات عندها صياغة مسودة لبيان رؤية موحد ومشترك يتمتع بدعم المجموعة ويعرض مصالح أفراد المجموعة كلها.

احتفظي بنسخة عن هذا البيان حيث أنه سيعاد استعماله في الجلسة الثامنة.

أسئلة لتقييم ورشة العمل

يتعين على الميسّرة أو إحدى المتطوعات تدوين رؤوس الأقلام على لوح أو على ورق قلاب خلال النقاش التالي بين المجموعة:

- ماذا تعلّمت أو حققت اليوم من خلال جلسات ورشات العمل؟
- هل تجدين أن ورشات العمل مهيكلة بشكل جذّاب و مفيدة تضمن مشاركة الجميع؟
- هل كان مضمون الجلسات و المواضيع المثارة فيها ذا فائدة؟
- هل لديك اقتراحات لتغيير هيكلية الجلسات أو مضمونها؟
- هل شعرت بسهولة في المشاركة في النقاش و التمارين؟ لم و لم لا؟
- هل تغيّرت أهدافك من خلال ورشة العمل منذ الورشة الأولى؟ في هذه الحال، كيف ذلك؟

أسئلة للمجموعة

- ما هي النقاشات و التمارين و/أو الأنشطة التي أعجبتك أكثر من غيرها في ورشة العمل؟
- ما هو الجانب الذي تفضلينه أكثر في جلسات ورشة العمل؟

إن عملية تحديد هدف معين وصياغته تعني المشاركة في عملية التعلّم و هي في نفس الوقت عملية المشاركة في ممارسة السلطة.

من " مقومات القيادة "

الجلسة الثامنة

ما هي خطتنا للعمل؟

أهداف الجلسة

- التأكيد على أهمية خطة عمل أي منظمة.
- التعاون كفريق في اتخاذ القرار.
- أن نقرر سوية خطة عمل عن طريق عملية المشاركة.
- توضيح دور التكنولوجيا في زيادة الوعي حول الجندر "النوع الاجتماعي".

اقتراحات لميسّرة الجلسة

اقرئي بصوت عال القصة التالية حول الآليات المعتمدة في إحدى المنظمات لإعداد خطة عملها. ثم ناقشي مع المجموعة كيف قامت المنظمة باتخاذ القرار من خلال عملية يشارك فيها الجميع بعيدا عن التنظيم الهرمي. صمم نشاط المجموعة الذي يتبع القصة ليساعد المشاركات في ورشة العمل للتعاون في اتخاذ القرار.

إن تقسيم المجموعة إلى مجموعات أو فرق أصغر قد يكون افضل طريقة هنا حيث تتاح الفرصة للجميع للحديث ونقاش الأسئلة. بما أن المجموعة قد عملت معا الآن في عدة جلسات، قد يكون الوقت جيدا للقيام بتمرين محفّز قد يشجع المجموعة على إعادة التركيز حول أهداف ورشة العمل التعلّمية (انظري الملحق ب لاقتراحات أخرى).

إضفاء الطابع الديمقراطي على المعلومات الخاصة بالنساء: التأثير عبر الأثير في البرازيل

في بداية الثمانينات، كانت البرازيل في مرحلة النضال العنيف الانتقالية من الدكتاتورية إلى حكومة تمثيلية، ومن الإعلام المراقب إلى إعلام حر. خلال هذه الفترة، كانت النساء البرازيليات في طليعة المطالبين بهذا التغيير. كان هذا زمن التفاؤل بالنسبة إلى النساء الطامحات إلى شغل مناصب عامة جديدة و مستحدثة يؤثرن من خلالها على تحوّل البرازيل

إلى الديمقراطية. تابيس كورال، صحفية نسوية برازيلية، كانت قد قضت عدة سنوات في إيطاليا تعمل على قطع الحدود من خلال برنامج إذاعي يسمى "ساعة النساء"، والذي قدم برامج للنساء، تقوم النساء بإعداده و يتمحور حولهن. و كانت هذه المرة الأولى التي تعاطت السيدة كورال مع الإعلام كمدافعة عن حقوق المرأة و كمستمعة. عندما عادت كورال إلى وطنها، التقت بمجموعة من النساء المثقفات والسياسيات المدافعات عن حقوق المرأة في برلمان ريو، واللواتي كن يدرسن كيفية استخدام تقنية الاتصالات لزيادة وصولهن إلى النساء. أرادت هؤلاء النساء إيجاد أداة تستطيع من خلالها النساء التعبير عن أنفسهن والتي قد تساهم في تعزيز التعددية الجندرية وقيام مجتمع أكثر ديمقراطية.

و قد انطلقت مؤخرا عدة برامج إذاعية تقدمية و متطوّرة و فعّالة في البرازيل حتى في ظل النظام الدكتاتوري، ولكن القليل منها فقط استهدف النساء تحديدا. إلا أن تابيس كورال والنساء من ريو شعرن انه بغض النظر عن ذلك فان الراديو لعب دورا مميزا في حياة النساء وانه "تبعا للثقافة السائدة فان النساء كن قريبات منه كمستمعات ومستخدمات له". ولاحظن أن النساء يستمعن إلى الراديو وهن يقمن بأعمال أخرى في المنزل أو في أماكن العمل. بالإضافة إلى ذلك، فان تكاليف الاستماع إلى الراديو اقل من تكاليف التلفاز و هو أكثر تناولا من الإعلام المكتوب بالنسبة إلى المهتمين بشتى أنواع الأخبار والترفيه.

وضعت كورال والنساء من ريو خطة لتمكين المرأة البرازيلية من أن تكون صانعة قرار في إعلامها الخاص خصوصا الراديو وبنفس الوقت القيام بتأنيث الإعلام البرازيلي، بشكل عام جعله اكثر فائدة و ارتباطا بالنساء. قررن وضع برنامج إذاعي يخاطب احتياجات النساء واهتماماتهن. في عام ١٩٨٨، وملهمة من البرنامج النسائي الذي عملت به في إيطاليا، بدأت كورال مع مجموعة صغيرة من المتطوعات اللواتي رغبن في زيادة مشاركة المرأة وتحسين صورة النساء في الإعلام بإنتاج برنامج أسبوعي بعنوان (فالا مولير) أي "تكلمن أيتها النساء". قدم ضيوف البرنامج نصائح عملية للنساء بهدف مخاطبة همومهن اليومية، مثل الصحة الإنجابية، والعنف ضد النساء، والمساعدة في جعلهن مواطنات فاعلات في المجتمع. و بعد مرور سنة على بدء البرنامج، قام منتجوه بتأسيس منظمة رسمية تدعى "التواصل، التربية والمعلومات الجندرية أو CEMINA والتي سعت إلى تحسين نوعية أصوات النساء و تنوّعها و حجمها عبر الأثير البرازيلي.

أرادت منتجات برنامج (فالا مولير) أن يكن مرنات في المواضيع التي يطرحونها لتطوير البرنامج كما كن مستعدات لتبادل الخبرات مع نساء أخريات و التعلّم منهن فكان هذا حافزا لمنظمة "التواصل، التربية و المعلومات الجندرية" لتنظيم ندوات تدريبية للنساء على مستوى الوطن ككل لمن يرغبن في إطلاق محطات إذاعية و برامج خاصة بهن. خلال الفترة ١٩٩٢ – ١٩٩٨، ازداد عدد النساء اللواتي تدرّبن في ورشات العمل هذه لتصل إلى المئات، ونتيجة لذلك فان المحطات والبرامج النسائية كانت تبث عبر البرازيل. وكانت هذه المحطات وبرامجها غنية بالتنوع واستطاعت تحويل النساء إلى لاعبات في الإعلام الوطني ومنتجات لأخبار وثقافة لا يمكن تجاهلها بسهولة. و قد وسّعت CEMINA نشاطاتها اليوم لتطال شبكة الإنترنت. و تقوم حاليا ببناء موقع لها على الإنترنت تساعد من خلاله العديد من المحطات النسوية في البرازيل للوصول إلى الشبكة العالمية بهدف الحصول على اكبر عدد من المستمعات داخل وخارج البلاد. سيمكن هذا الموقع النساء البرازيليات، على المدى الطويل من التواصل مع أجزاء الجنوب العالمي وحول العالم وتبادل الاستراتيجيات لزيادة الوعي الجندري من خلال الإنتاج الثقافي والمعرفي.

ايمانا منها بأن أي انتقال حقيقي إلى الديمقراطية لا يمكن أن يتم بمعزل عن البعد الجندري، ركزت منظمة CEMINA و الإذاعات التي ساهمت في إنشائها، على مشاركة النساء من حيث

مضمون المعلومات و طريقة عرضها.هكذا وُضعت هموم النساء في صلب الاهتمامات في محاولة لإعطاء البرازيليين أكثر أنماط الديمقراطية فعالية و إشراكا جندريا. ١٨(٢١)

أسئلة للنقاش

- كيف تأسست مؤسسة CEMINA؟ في أي إطار حصل ذلك؟
- على ماذا كان يركز برنامج "فالا موليرا"؟ كيف تم تطوير هذا البرنامج؟
- ما هي خطة عمل مجموعة النساء في ريو ولاحقا CEMINA؟ كيف تطورت خطة العمل هذه؟
- كيف قاست CEMINA مدى النجاح المحقق؟ هل هناك مؤشرات أخرى قد تستخدمينها لقياس نجاح المنظمة وتأثيرها على المجتمع؟
- هل جعلتCEMINA والمحطات الأخرى المعلومات متوفرة ومفيدة للنساء؟
- كيف ساعدت خطة عمل CEMINA البرامج النسائية الإذاعية الأخرى بأن تنتشر؟
- لماذا من المهم أن تكون النساء منتجات وكاتبات لبرامج الراديو بالإضافة إلى كونهن مستمعات؟
- لماذا تعتبر الإذاعة وسيلة إعلامية مؤثرة على النساء بالرغم من توفر وسائل تكنولوجيا والاتصال المتقدمة؟
- ما نوع وسائل التكنولوجيا المعلومات والاتصال التي قد تستخدمينها لنجاز حقوق أكثر للنساء في مجتمعك؟ الراديو، التلفاز، الفيديو، الهواتف الخلوية، الفاكس، البريد الإلكتروني، الإنترنت، أو وسائل أخرى؟

نشاط مجموعة: وضع خطة عمل

خصصي ساعة تقريبا لهذا النشاط.

طلب من المجموعة في الجلسة السابعة صياغة مشروع أولي موحّد حول الرؤية التي تدعمها المشاركات والتي تحظى بدعم المجموعة ككل. في هذا التمرين، تقوم الميسّرة أو متطوعة في كتابة الرؤية على لوح أو على ورق قلاّب حتى تنعش ذاكرة المجموعة، وتؤخذ الملاحظات خلال النقاش التالي:

١. اسألي المشاركات أن يقترحن أفكارا حول سبل تطبيق الأهداف لوضع رؤية المجموعة حيز التنفيذ. هذه إذن جلسة بحث عن الأفكار، لذا ليست هناك أفكار ساذجة أو لا صلة لها بالموضوع. والهدف من البحث عن الأفكار هو التوصل إلى أكبر عدد ممكن منها.. حاولي أن تضعي لائحة على الأقل لثلاثين تطبيق محتمل.

---

١٨ استناداً إلى مراجع أرسلتها ثايس كورال وإلى مقابلة هاتفية أجرتها معها الشراكة النسائية للتعلّم في ٢٠ شباط/فبراير ٢٠٠١.

٢. عندما تكتمل اللائحة، اطلبي من المشاركات الاجابة على الأسئلة التالية وعمل التعديلات اللازمة للقائمة:

- أي من الأفكار الموجودة في اللائحة ممكن أن تندمج أو تتشابه جدا بحيث تكون نفسها من الناحية العملية؟ اعدّي لائحة جديدة تضم الأفكار الأكثر قبولا للتطبيق.
- أي من الأفكار الموجودة في اللائحة غير عملية؟ عندما يتم الاتفاق على هذه الأفكار اشطبيها من اللائحة.
- في أي ترتيب ستقوم المجموعة بوضع الأفكار المتبقية بسبب حسب الابتكار والإبداع فيها؟ رقمي الأفكار بحسب الترتيب الذي تفضله المجموعة، بدءا برقم (١) للفكرة المفضلة.
- في أي ترتيب ستقوم المجموعة بوضع الأفكار من حيث كونها عملية وممكن تطبيقها؟ فرقي بين هذا الترقيم والترقيم السابق عن طريق استخدام نوع مختلف من الترقيم أو لون قلم آخر أو بأي طريقة أخرى. رقمي الأفكار حسب الترتيب الذي تفضله المجموعة، بدءا بالرقم (١) للفكرة الأكثر واقعية.

٣. بعد جمع المعلومات حول الطرق الممكنة لتطبيق الرؤية، اجعلي المجموعة تراجع القائمة وتقرر سوية خطة/خطط العمل.

ملاحظات

- هل جعل التمرين أعلاه مشاركتك أسهل أو أصعب في نقاش اتخاذ القرار؟
- هل كانت عملية وضع الأفكار عملية مساعدة؟ لماذا؟
- هل أنت راضية عن خطة العمل الأخيرة؟ هل شعرت انك ساهمت في قرار وضعها؟ لماذا؟
- هل لاحظت أن أيّا من المشاركات تكيّفت مع أفكار الأخريات أو استندت إليها؟ أن أيّا من المشاركات تعلّمت من الأخريات؟
- هل شاركت في اتخاذ قرارات جماعية تمت بطريقة أخرى؟ إذا كانت إجابتك نعم، كيف اجري النقاش؟ هل كان هناك مشاركة من قبل الجميع؟ هل كنت راضية عن القرار النهائي؟
- هل تعتقدين أن هناك فرقا بين مجموعة اتخاذ قرارات مؤلّفة من النساء فقط أو الرجال فقط أو مختلطة؟ لماذا؟

لا يمكن انتقاء الأهداف الواقعية من دون أن نأخذ أيضاً في الحسبان الظروف البشرية والموارد المادية الراهنة أو الممكن توفرها لتحقيق الأهداف المرجوة.

من " مقومات القيادة "

الجلسة التاسعة

كيف ننمي مهاراتنا ومواهبنا؟

أهداف الجلسة

- تعريف ماهية الإرشاد و مواصفات الإرشاد الفعّال.
- إظهار قيمة مشاركة التجارب والمعلومات بين الأفراد.
- توضيح أهمية مشاركة الخبرات والمعلومات في بناء وتطوّر منظمة تعلّمية.

قبل أن تبدئي: اطلبي من المجموعة أن تبدأ التفكير بالطريقة التي يرغبن أن تختتم الورشة بها. فالتخطيط المسبق ضروري حتى تشعر كل مشاركة أن احتياجاتها وتوقعاتها قد تمت تلبيتها. يمكن الاطّلاع على هذا الموضوع بالتفصيل في قسم "التواصل في إطار ورشة العمل" في هذا الدليل.

اقتراحات لميسّرة الجلسة

أقرئي بصوت عال القصة التالية حول منظمة نيجيرية اسمها باوباب – BAOBAB للدفاع عن الحقوق الإنسانية للمرأة – والتي تتمحور برامجها وأنشطتها الداخلية حول تنمية قدرات و كفاءة العاملين فيها م أنصارها من خلال الإرشاد و التعلّم الفعّالين. ناقشي ضمن المجموعة المعايير الخاصة بمنظمة تعلّمية تكون مواصفاتها متشابهة مع منظمة BAOBAB. تساعد الأسئلة والتمرين التي تلي النص على تحديد مسار النقاش.

وجدت الميسّرات أن النقاش الناجح هو الذي يقوم بين المجموعة كاملة، والذي يسمح للمشاركات بالاستفادة من ملاحظات وأفكار الجميع (انظري الملحق ب لاقتراحات أخرى).

حلقة التعلّم: إرشاد النساء في نيجيريا

جلب الناس إلى دائرة التعلّم ومن ثم توسيع تلك الدائرة – إن الإرشاد عملية أساسية لبناء قدرات منظمة والتأكد من استمراريتها. إن المنظمة التي أسستها عائشة أمام وأخريات BAOBAB لحقوق المرأة الإنسانية تهدف إلى تحسين المعرفة و التطبيق، وتطوير حقوق المرأة الإنسانية ضمن القوانين العرفية و الدينية و المدنية النيجيرية. إن اسم المنظمة أيضا هو اسم شجرة عثر عليها في شبه الصحارى الإفريقية. أن شجرة الBAOBAB قادرة على العيش في أكثر المناخات قسوة، وتوفر التغذية والدواء للناس وأيضا تعمل كمأوى للحيوانات الصغيرة – تسعى منظمة باوباب إلى نقل مزايا هذه الشجرة – أي القوة والمثابرة - من خلال الوصول إلى النساء وتقويتهن بالمهارات التي قد يستخدمونها في حياتهن اليومية وفي مساعدة الأخريات. حيث أن المنظمة تعطي النساء المشاركات في برامجها القدرة و الإمكانات اللازمة للتفكير والعمل بشكل مستقل.

تدعم وتدافع BAOBAB عن حقوق المرأة الإنسانية من خلال عدد من النشاطات – أكثرها بروزا، برامج التوعية و التعلّم و النشر و التشبيك.و جميع هذه الأنشطة تتمحور حول استخدام التكنولوجيا. إذ تعتبر مؤسسات المنظمة أن التكنولوجيا ليست جيدة أو سيئة بحد ذاتها إنما تكمن المشكلة في الجهة التي تتحكم بالتكنولوجيا و في كيفية تسخيرها،و في نتائج استخدامها. على سبيل المثال، BAOBAB تعتمد على آلات النسخ لنشر وإيصال المعلومات إلى النساء اللواتي ما كن ليحصلن عليها بطريقة أخرى. و تستعمل لتعلّم الطباعة وحفظ الملفات و المحاسبة مثلا. و يستخدم البريد الإلكتروني والإنترنت للاتصال والتعاون مع مجموعات ذات الأهداف المتشابهة. يساعد تجنيد هذه الموارد التكنولوجية على تطوير البنية التحتية للاتصالات في شبه الصحراء الإفريقية.

إن توجه BAOBAB باتجاه تعليم حقوق المرأة الإنسانية يعتبر تفاعليا، عمليا و خاضعا للتجربة. تعلم المدربات أن المتدربات سيواجهن مسؤوليات وحقوق جديدة وخبرات من الماضي، وتشجع النساء بأن يشاركن خبراتهن حتى يتسنى للمتدربات والمدربات أيضا تعلّم مهارات ووجهات نظر جديدة. و أهم من ذلك كله أن BAOBAB النساء يتعلّمن مهارات مهمة لمهنهن و/أو حياتهن الشخصية. فعلى سبيل المثال عندما تقوم BAOBAB بتدريب برامج الكمبيوتر، تعلّم أيضا موظفيها والمتطوعات كيفية استعمال برامج المحاسبة لتنظيم حساباتهن وكيفية استخدام برامج الكتابة لكتابة تقاريرهن الخاصة.

إن شعار المنظمة: "أنت لا تستطيعين تغيير الماضي، ولكنك تستطيعين أن تحاولي تغيير المستقبل". إن التغيير يؤثر على الكثيرين وبالعكس. إن حملة BAOBAB للتدريب الإلكتروني وبرنامجها "النساء والقانون" يوضحا الفوائد طويلة الأمد لتشجيع القدرات والمواهب والثقة بالنفس للآخرين. إن حملة التدريب للتضامن الإلكتروني بدأت في عام ١٩٩٨ – ١٩٩٩ بما يقارب خمسين امرأة حضرن ورشات عمل على البريد الإلكتروني واستخدام الإنترنت بهدف تقوية حملات التضامن من اجل حقوق النساء، وتحسين التواصل والدعم بين النساء المتحدثات باللغات الإنجليزية والفرنسية و خاصة محاميات حقوق الإنسان في إفريقيا. هؤلاء النسوة يبقين على تواصل ويواصلن تبادل المعلومات والاستراتيجيات. بمهاراتهن الجديدة والمطورة، يقمن النساء الآن بالحوار حول حقوقهن وبطريقة اكثر فعالية على المستويين الإقليمي والدولي. وبشكل مشابه فان برنامج النساء والقانون جلب مجموعات من النساء وبعض الرجال مع بعضهم البعض لبحث الممارسات ودراسة مفاهيم و خبرات النساء في ظل القوانين المدنية والعرفية و الإسلامية. النساء اللواتي في البدء كن يعودون للرجال كسلطة، اصبحن اكثر ثقة بالنسبة لفهمهن للشريعة الإسلامية وأشكال القوانين الأخرى. إحدى المشاركات ستصبح أول

امرأة تحصل على درجة الدكتوراة في القانون الإسلامي من جامعة نيجيريا، وسوف تقوم بالتالي بتدريب الأخريات وتكون قدوة لنساء أخريات سيسعين إلى تخطي الحواجز الاجتماعية وإعادة تنظيم موقعهن في المجتمع.

أسئلة للنقاش

- ما هو هدف منظمة باوباب الأساسي؟
- كيف تقيمين توجه باوباب في الإرشاد ؟ ما هي الفوائد القصيرة والطويلة الأمد؟ هل ترين أية سلبيات؟
- ما هي العناصر الأخرى التي قد تزيدينها على برنامج الإرشاد هذا؟
- ما هي خصائص التعلّم الجيد، هل يمكن للمرشدة أن تتعلّم أيضا؟
- ما هو الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في جهود المنظمة لتطوير قدرات النساء ومساعدتهن؟
- ما هي قيمة – على سبيل المثال – تعليم BAOBAB لموظفيها والمتطوعات العمل على برنامج اكسل (Excel)؟ كيف تفيد التعليم على استخدام الأفراد المتدربين؟ كيف يساعد ذلك المنظمة؟ كيف تخدم المجتمع؟
- كيف تعرفين عملية الإرشاد؟
- هل سبق واستفدت من الإرشاد؟ هل تستطيعين التفكير في وقت معين كان من الممكن أن يساعدك فيه الإرشاد؟
- هل سبق لك أن عملت كمرشدة؟ صفي بعض استراتيجيات الإرشاد التي استخدمتينها أو كنت قد تستخدمينها في حياتك الشخصية و/أو المهنية؟ ما هي الفوائد في العمل كمرشدة؟
- كيف يمكن للإرشاد المقدم من النساء أن يخدمن النساء الأخريات؟

تمرين: تطوير برنامج إرشاد محلي

خصصي ساعة وربع تقريبا لهذا التمرين.

يمكن أن يكون برنامج الإرشاد مستقلا قائما بذاته، في المجتمع، مثل أن يكون برنامجا بعد ساعات المدرسة تلتقي خلاله الطالبات بالأكبر منهن سنا للحصول على النصائح أو أن يكون مرتبطا بمنظمة كبيرة أخرى، مثل برنامج ينتسب إلى قسم الولادة في مستشفى بحيث تلتقي الأمهات الجديدات بأمهات اكثر خبرة للنصيحة والاستشارة. في هذا التمرين، ستقوم المجموعات بتطوير برنامج إرشاد من تصميمهن الخاص يندرج في إحدى الاستراتيجيتين أعلاه – أي مشروع مستقل أو تابع.

١. قسّمي المجموعة إلى فرق من ثلاثة إلى خمسة مشاركات. على الأقل واحدة من كل فريق يجب أن تسجل الملاحظات، بينما تقوم هي نفسها أو مشاركة أخرى بنقل الحوار الذي دار داخل الفريق إلى المجموعة. على كل فريق أن يناقش الأسئلة التالية في ما يقارب ٢٠ – ٣٠ دقيقة:

- من هي الفئة المستهدفة؟ – أي المرشدات اللواتي سوف يصمم برنامجك خصيصا لمساعدتهن؟ من الأمثلة الممكنة: الفتيات الصغيرات في مدرسة محلية واللواتي يرغبن بأن يصبحن قائدات في المستقبل، ربات البيوت اللواتي يرغبن في بدء أعمال من منازلهن، أو نساء تم اختيارهن حديثا للعمل في مكاتب. تستطيع الفرق استخدام أي من هذه الأمثلة أو أن يصبحن الجمهور الذين يرون انه بحاجة إلى تعلّم؟
- أي نوع من الأشخاص هم الأفضل تأهيلا لإرشاد الفئة المستهدفة؟ هل سيكونون أفرادا بخبرات شخصية معينة، خلفية مهنية معينة، أو ذو إمكانيات أخرى ستكون قيّمة للفئة المستهدفة؟
- كيف ستعمل المرشدات مع المتعلّمات؟ هل سيكون هناك اجتماعات أسبوعية، أو يقدمن برنامج تعلّمي، أو يشاركن معا بشكل غير رسمي في نشاطات مختلفة؟ ما هي المدة التي سيلتقين فيها؟ كم لقاء سيعقدن؟
- هل يمكن للمرشدات و الفئة المستهدفة في البرنامج الاجتماع على شكل فريق مع نظيراتهن لتبادل الدعم والنصح فيما بينهن؟ ماذا سيحصل في مثل هذه اللقاءات؟
- حللي حاجيات الفئة المستهدفة التي يمكن لهذا البرنامج تلبيتها؟ و كذلك حاجيات المرشدات و الكيفية التي يمكن أن يعدّ بها البرنامج حتى يلبي حاجاتهن و يعود عليهن بالنفع؟

٢. عندما تجتمع الفرق كمجموعة مرة أخرى، ستقوم واحدة من كل فريق بوصف برنامج تعلّم فريقها. تستطيع المشاركات في ورشة العمل طرح أي سؤال أو تقديم أي تعليق أو اقتراح بشأن مختلف البرامج المقدمة.

ملاحظات

- ما الذي أعجبك أو لم يعجبك في هذا التمرين؟
- هل وجدت صعوبة في تقييم أو نقد برامج الفرق الأخرى للتعلّم؟ لماذا؟
- هل ساعدك هذا البرنامج على تصوّر طرق جديدة ومبتكرة في تقديم الإرشاد في مجتمعك؟ إذا كان جوابك نعم، ما هي تلك الطرق؟

علينا تمكين جميع شعوب العالم في استعمال شبكة الإنترنت
ولا يعني بهذا فقط التجهيزات و التعلّم على استعمال الآلات
بل أيضا عطاء كل واحد ما فيما يتعلق بالثقافة واللغة والإبداع

من " مقومات القيادة "

الجلسة العاشرة

كيف نعبئ طاقاتنا للعمل؟

أهداف الجلسة

- بحث خطوات الاستراتيجية الواجب اتباعها في تنظيم حملة تعبوية.
- نقاش العناصر الأساسية لإعداد خطة تنظيمية أو برنامج عمل بما في ذلك توضيح الرؤية و وضع الأهداف و رسم الاستراتيجيات و تأمين الموارد و الطاقات البشرية الملائمة و تطبيق النشاطات بطريقة شاملة ومشتركة، وتطوير مؤشرات لتقييم الفعالية.
- توضيح دور تكنولوجيا الاتصال – الهاتف، آلات الفاكس، الحاسوب، الإنترنت وغيرها – في تنظيم جهود التعبئة على المستويات المحلية، الوطنية والدولية.

اقتراحات لميسّرة الجلسة

اقرئي بصوت عال القصة التالية حول الحملة الدولية لتحظر الألغام الأرضية. ناقشي مع المجموعة الخطوات التي اتبعها المشاركون في الحملة لحشد الدعم العالمي للمعاهدة الدولية لحظر الألغام. ستساعد الأسئلة اللاحقة في توجيه نقاش المجموعة.

قد تكون بعض المشاركات اكثر اقتناعا من الأخريات بالموضوع وقد يرغبن في بدء نقاش أولي في البداية ليتسع بعد ذلك ليشمل المجموعة كاملة. حاولي استخدام طريقة "حوض السمك" (fish bowl) لإثارة نقاش أكثر تعمقا. (انظري الملحق "ب" لتفاصيل اكثر).

الحملة الدولية لحظر الألغام الأرضية

زرعت أولى بذور الحملة الدولية لتحريم الألغام الأرضية (ICBL) في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من خلال الجهود اليائسة التي قامت بها المنظمات غير الحكومية في الدول المنتجة للألغام الأرضية. وخلال الخمسين عام الماضية، تسببت الألغام الأرضية - والتي تسمى أيضا الألغام ضد الأفراد – بموت وجرح أشخاص اكثر من أي أسلحة نووية، بيولوجية وكيميائية مجتمعة معا. ونظرا إلى الأزمة الإنسانية التي تسببت بها عشرات ملايين الألغام في عشرات البلدان حول العالم، قامت عدة منظمات غير حكومية بتجميع جهودها للعمل على هذا الموضوع. حتى تقوم هذه المنظمات فعليا بالقضاء على المشكلة اتفقت على ضرورة القضاء على الأسلحة نفسها. فركزت جهودها الموحدة على العمل على اعتماد تشريعات وطنية و إقليمية ودولية لحظر استخدام الألغام و بادرت إلى بناء اتحاد عالمي لمنظمات غير حكومية محلية، إقليمية ودولية للمشاركة في جهود الحملة.

تميزت الحملة الدولية لحظر الألغام بمرونتها. فقد بدأت و استمرت على شكل تحالف مرن و مهيكل بين العديد من المنظمات التي تختلف وجهات نظرها وخبراتها. ومن اجل الابتعاد عن خلق بيروقراطية والتي تحدد مسؤولية كل منظمة، شعر أعضاء الحملة إن افضل النتائج سيتم الوصول إليها إذا قررت كل منظمة اتجاه نشاطاتها. وبهذه الطريقة، تستطيع كل منظمة تطبيق ما اختارته من جهود تتناسب وإمكانياتها والتركيب المؤسسي لديها. تمحورت جهود المنظمات التي عملت على القضايا المحلية على رد وطني على موضوع الألغام الأرضية بينما ركزت المنظمات التي عملت على القضايا الدولية جهودها على المبادرة العالمية.

وسرعان ما اتسع المشروع الذي بدأ بعدة أعضاء فقط ليصبح حملة تضم اكثر من ١٢٠٠ منظمة من ٨٠ بلدا مشاركا. و توالت الاجتماعات الوطنية، الإقليمية والدولية، وبذلك تضاعفت أعداد المنظمات التي كرست وقتها، موظفيها ومصادرها للحملة. ولأن عدد المنظمات والأفراد كان كبيرا و منتشرا حول العام، فا ن موضوع الاتصال الواضح والفعال كان موضوعا حرجا. لعبت تكنولوجيا الاتصال الحديثة دورا مهما في جعل جهود التنظيم ممكنة. نجح بشكل كبير إرسال النشرات وآخر المستجدات وتبادل الأرقام والا حصائيات وعرائض الحملة التي أصبحت بسرعة معتمدة من قبل الحكومات للحصول على المعلومات والتي كانت دقيقة جدا وغالبا ما تصل أسرع من تلك المرسلة عن طريق القنوات الحكومية.

في البدء اعتمدت الحملة على الاستعمال الجديد للهاتف وأجهزة الفاكس. جودي وليامز الحاصلة على جائزة نوبل للسلام على عملها في حظر الألغام الأرضية، وصفت استخدام الحملة لجهاز الفاكس في السنوات الأولى: "كان جهاز الفاكس جديدا نوعا ما، وكان "مثيرا" لأن المعلومات كانت تصل تقريبا في لحظات بحيث تصبح أكثر أهمية – و بالتالي أكثر جدارة بالرد من تلك التي تصل بالبريد العادي". الاعتماد على الهاتف والفاكس كان مكلفا جدا ولكنه فعّالا. وعندما بدأت الحملة بالتوسع للدول المتأثرة بالألغام في الجنوب، اصبح أعضاء الحملة يتبادلون المعلومات والاتصال عن طريق البريد الإلكتروني كان في ذلك الحين مكلفا وغير سهل الوصول إليه في العديد من بلدان العالم، ولكن كانت له فوائد أكبر من الفاكس على صعيد الوقت والكلفة.

بالطبع فان المنظمات والحكومات يتعاملون عادة مع بعضهم البعض كالأعداء. ولهذا السبب فا ن جزءا من استراتيجية الحملة كانت تهدف إلى تطوير علاقات إيجابية مع الحكومات. قامت الحملة بالطلب من الحكومات على القيام بدور توحيدي ومثمر من خلال إنشاء كتلة مساندة للحظر تخدم مصالحها الوطنية. عند حلول عام ١٩٩٦، كانت الحملة قد حصلت على دعم عدد

من الحكومات بالإضافة إلى آلاف المنظمات غير الحكومية الإنسانية والمعنية بالأطفال والسلام و المحاربين القدامى والحق في العلاج والتنمية، والحد من التسلّح و الدين والبيئة والنساء. في نفس الوقت من السنة عرضت الحكومة الكندية استضافة اجتماع يعقد في اتاوا لوضع خطة عمل حكومية على أعلى المستويات لتطبيق الحظر. عملت الحكومة الكندية بقرب مع أعضاء الحملة، وطرحت تحد غير متوقع للحكومات الأخرى للتفاوض على وضع معاهدة دولية بسيطة وغير قابلة للتأويل في مدة أقصاها سنة.

كانت المفاوضات فريدة من نوعها بسبب درجة اعتماد الحكومات على أعضاء الحملة للحصول على المعلومات والخبرات التقنية. و تمسكت الدول المتوسطة والصغيرة بموقفها دعما للمعاهدة التي اعتبرت تهديدا لاقتصاديات بعض الدول الكبرى. في كانون الأول عام ١٩٩٧، عادت ١٢١ حكومة إلى اتاوا لتوقيع المعاهدة الدولية لحظر الألغام. وقد وصف لويد اكسورثي، وزير الخارجية الكندي، حملة حظر الألغام الأرضية في خطابه النهائي بأنها "التزام مستمر للشراكة والتعاون اللذان سيمكناننا من تحقيق أهدافنا المرجوة". في ١/آذار/١٩٩٩ أصبحت معاهدة حظر الألغام ملزمة من قبل القانون الدولي[١٩].

أسئلة للنقاش

- ما هو هدف الحملة الدولية لحظر الألغام الأساسي؟ لماذا وضع أعضاء الحملة هدفهم في هذا الإطار؟
- كيف تصفين تركيبة الحملة، ما هي فوائد هذه الحملة؟ هل هناك أية سلبيات؟
- لماذا كان التواصل مهما جدا في هذه الحملة؟
- كيف استطاع أعضاء الحملة تيسير التواصل بين هذا العدد الكبير من الأشخاص و المنظمات والحكومات حول العالم؟
- ما الذي جعل الحملة ناجحة جدا ونموذجا محتملا لحملات أخرى؟
- ما هي العناصر الأساسية لأي خطة تعبوية ناجحة؟

---

١٩ المعلومات حول الحملة لحظر الألغام من مقالة لجودي وليامز، "الحملة الدولية لحظر الألغام: نموذج لمبادرات نزع الأسلحة؟" على الموقع http://www.noble.se/peace/articles/williams. و من مقع مجلس الكنائس العالمي على الشبكة
http://www.wcccoe.org/wcc/what/international/landmines/mines-e.html

تمرين: التعبئة من أجل الاِغاثة

خصصي لهذا التمرين ٣٠-٤٠ دقيقة تقريبا

الهزات الأرضية تخلف الملايين دون مأوى أو ماء صالح للشرب أو علاج.

في كانون الثاني ٢٠٠١ ضربت هزة أرضية مقدارها ٧,٦ ريختر شاطئ السلفادور، ٦٥ ميل جنوب غرب سان ميجيل، ولحقتها ٢٠٠ انزلاق ارضي و ١٩٥٠ هزة ارتدادية. تسببت الهزة الأرضية بأكثر من ٨٠٠ حالة وفاة وما يزيد عن ٤،٥٠٠ جريح. حوالي ٩٢،٠٠٠ منزل دمر تماما إضافة إلى ١٣٠،٠٠٠ مزرعة. زاد عدد السكان الذين تضرروا عن ١,١ مليون نسمة.

السيناريو: مجموعة من النساء في مجتمعك يجتمعن تقريبا كل أسبوع للمشاركة في قصص حول عائلاتهم، يطلبن النصيحة ويوفرن الدعم والصداقة لبعضهن البعض. في أحد الأيام تجلب إحدى لنساء مقالة من الصحيفة المحلية حول الهزة الأرضية في السلفادور. لدى هذه المرأة قريب نجا من هزة أرضية في بلد آخر ولذلك هي مهتمة بالموضوع حول الأحداث في السلفادور. تقرأ الخبر على الأخريات اللواتي يوافقن على أن الوضع كارثي خصوصا بالنسبة للأمهات اللواتي يعتنين بأطفالهن في هذه الظروف. واحدة من النساء تقترح أن يفعلن شيئا لمساعدة الأمهات المتضررات من الهزة الأرضية. توافقها النساء الأخريات فورا ويبدأن بتحضير خطة لإستراتيجيتهم.

١. تنقسم مجموعة ورشة العمل إلى فرق من أربعة. كل فريق سيحضر كالنساء أعلاه خطة عمل لمساعدة الأمهات اللواتي يواجهن الظروف الصعبة في السلفادور.

٢. فيما يلي بعض الأسئلة يجب على كل فريق بحثها:

- كيف تنوين مساعدة الأمهات؟ ما نوع الدعم الذي تفضلين توفيره؟ ما نوع حملتك؟
- هل ستكون حملتك محلية، وطنية، إقليمية أم دولية؟
- ما هي طرقك في الحصول، تطوير أو خلق الدعم؟ ما نوع نشاطاتك؟
- هل من الفعّال أن تطلبي من نساء أخريات مساعدة الأمهات؟ لماذا؟ هل تتوقعين من الرجال المساعدة بالمثل؟
- هل يستطيع فريقك الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال أو الإعلام، مثلا عن طريق المقالات الصحفية أو البرامج التعليمية على الراديو أو التلفاز للحصول على دعم اكثر؟
- ما هي شبكات الدعم التي تعتقدين أنها قد تكون مفيدة في حملتك؟
- كيف ستقيسين مدى تحقيقك لأهدافك؟ ما هي المقاييس التي ستستخدمينها؟
- كيف ستقتسمون المسؤوليات بينكن لتقوموا بالنشاطات؟

٣. يجب على كل فريق وضع لائحة بالمهمات لنفسه، موضحا الخطوات التي سيأخذها في الأسابيع المقبلة لتطبيق خططته.

٤. عندما تنهي جميع الفرق خطة العمل، تجتمع مجموعة ورشة العمل مرة أخرى. تقوم متطوعة من كل فريق بوصف استراتيجية التنظيم لدى فريقها بشكل مختصر.

أسئلة للنقاش

- ما هي آلية اتخاذ القرارات في فريقك؟
- ما هو اصعب جزء في وضع استراتيجية التعبئة؟
- هل كان من الأسهل أم من الأصعب اتخاذ القرار حول خطوات معينة إذا كان الفريق يضم عددا أكبر من الأشخاص؟
- كيف قررتن تقسيم المسؤوليات؟ هل ساعدكن وضع لائحة بالمهمات على تحديد مسؤولية كل عضو في الفريق؟ هل ساعدكن في أمور أخرى؟ إذا كانت إجابتكن نعم، كيف؟ إذا كانت إجابتكن لا، لماذا؟
- هل تبدو نشاطات فريقك واقعية؟ لماذا؟
- بعد سماعك نشاطات الفرق الأخرى، هل هناك شيء تودين إضافته لتحسين نشاطات فريقك؟

ملاحظات

- هل ساعدك هذا التمرين في تصوّر تخطيط حملتك الخاصة أو مشروع حول مواضيع مختلفة؟ لماذا؟
- إذا نجحت في وضع تصور لحملتك الخاصة، ما هو التصوّر و كيف ستضعينه حيز التنفيذ؟

العمل الفريقي هو أساس المنظمات التعلّمية
ويقوم العمل الفريقي على احترام الآخرين وتقبل التّنوع
والتحلي بالسخاء على المستوى الفردي ، والقدرة على حل النزاعات
وإشراك كل عضو في اتخاذ القرارات
وتنفيذها وتكوين الفرق على مستوى المنظمة

من " مقومات القيادة "

الجلسة الحادية عشر

كيف نتقاسم المسؤوليات والنتائج؟

أهداف الجلسة

- تحليل طريقة تنمية ثقافة تقوم على تشاطر السلطة والمشاركة فيها داخل المنظمة الواحدة وما بين المنظمات.
- نقاش استراتيجيات الاستفادة من مواهب وتجارب الشركاء الأفراد في الحملات المشتركة.
- العمل كفريق من أجل خلق منظمة افتراضية تتضمن كافة المواصفات الإيجابية التي وردت في سياق ورشة العمل.

اقتراحات لميسّرة الجلسة

إقرئي بصوت عال القصة التالية حول تعاون عدد من المنظمات معاً لإقرار قانون مكافحة العنف المنزلي في ماليزيا، ثم ناقشي مع المجموعة استراتيجيات المنظمات لتنسيق الجهود وتشاطر المسؤوليات. قد تساعد الأسئلة التالية على توجيه النقاش. يلي الأسئلة تمرين يساعد المشاركات على تصور منظمة أو مؤسسة أو حملة وفق معايير التنظيم التي توصلن إليها خلال جلسات ورشة العمل. وتعطي الجلسة "١٢" المشاركات فرصة لمشاطرة أفكارهن حول المنظمات الافتراضية مع المجموعة ككل.

يمكن أن يكون التيسير في هذه الجلسة، عبارة عن نقاش تشارك فيه المجموعة كلها أو داخل فرق صغيرة (للمزيد من الاقتراحات انظري الملحق ب)

حملة إقرار قانون مكافحة العنف المنزلي في ماليزيا

كانت ماليزيا أول بلد مسلم يقر ويطبق تشريعاً يعتبر العنف المنزلي جريمة، لكن هذا الإنجاز جاء ثمرة ١١ سنة من جهود بذلتها جميع الطوائف لإقرار قانون مكافحة العنف المنزلي إضافة إلى إرادة سياسية لوضعه حيز التنفيذ. كما ساهمت فيه الجهود المكثفة والحثيثة التي بذلها الآلاف من النساء والرجال على مستوى القاعدة. وقدّ لعبت الآليات المرنة والديمقراطية والتشاركية التي عملت على أساسها المنظمات النسائية والأفراد المتهمون دوراً بارزاً في إقرار قانون مكافحة العنف المنزلي (Domestic Violence Act, DVA).

بدأت قصة إقرار قانون مكافحة العنف المنزلي عام ١٩٨٢ عندما افتتحت منظمة مساعدة النساء الماليزية (Women's Aid Organization,WAO) أول مأوى للنساء اللواتي يتعرضن للضرب. وقد أظهرت العقبات التي واجهتها العاملات الاجتماعيات والمحامون أثناء محاولة حماية النساء اللواتي يتعرضن للعنف ومساعدتهن، نقاط ضعف هائلة في القوانين الماليزية. وفي نفس السنة بدأت جمعية المحاميات (Association of Women's Lawyers AWL) برصد التحيز المتزايد في المحاكم الماليزية ضد ضحايا العنف المنزلي والاغتصاب. وواجه فرع النساء في مؤتمر اتحاد العمال الماليزيين (Malaysian Trade Union Congress, MTUC) والذي يشكل غطاء لعدد من الاتحادات العمالية، مصاعب بدوره في البت في عدة قضايا تحرش جنسي نظراً إلى عدم وجود قوانين داعمة لمثل هذه الحالات. ودلّت الإحصاءات القليلة التي أفصحت عنها مؤخراً جمعية النساء الجامعيات (The University Women's Association,UWA) للأبحاث حول المرأة في العمل، أن زيادة فرص عمل النساء جعلتهن عرضة للعديد من حالات الاستغلال، في المدن و في الأرياف. في المقابل، أظهرت دراسة شاملة لجمعية المستهلكين في سيلنغور والأراضي الفدرالية الدور الأساسي الذي تلعبه وسائل الإعلام في تناقل الأفكار المتحجرة والأساطير حول النساء. واعترافاً منها بأن الأبحاث التي قامت بها والنتائج التي توصلت إليها حول العنف ضد المرأة إنما تنبع من نفس الأسباب، قررت هذه المنظمات الخمس عام ١٩٨٢ إنشاء فريق عمل مشترك للعمل معاً على جدول أعمال مشترك لتعزيز مكانة المرأة وحمايتها.

قرر الأعضاء في فريق العمل المشترك بعد وقت قصير على إنشائه عقد ندوات وورشات عمل ومعارض توعية على مستوى الوطن ككل حول العنف ضد المرأة وتوزعت المنظمات الخمس المسؤوليات لتنسيق العمل. وبما أن منظمة مساعدة النساء الماليزية تملك مكاتب كاملة التجهيز بأجهزة هاتف وآلات الفاكس، أصبحت مركز أنشطة فريق العمل المشترك. وكانت منظمة مساعدة النساء الماليزية هي التي تشرف على القسم الأكبر من العمل الإداري، بينما تولت المنظمات الأخرى مسؤوليات مركزية أخرى. وأعدّت جمعية المحاميات مشروع قانون لمكافحة العنف المنزلي، فيما نسق مؤتمر اتحادات العمال الماليزيين وجمعية النساء الجامعيات وسيلنغور والأراضي الفدرالية عقد الندوات وورشات العمل وجنّدت أنصارها للضغط على المنتخبين ودفعهم لمساندة هذا التشريع لمكافحة العنف المنزلي. وفي اليوم العالمي للمرأة في ٨ آذار/مارس من كل عام، كان فريق العمل المشترك ينظم معارض وحفلات جمع التوقيع وحفلات موسيقية ومسيرات ومظاهرات احتجاج للفت النظر إلى مسألة العنف ضد المرأة.

وسرعان ما انضمت منظمات وأفراد آخرون إلى الحملة ، باذلين من وقتهم وأفكارهم وطاقاتهم البشرية ومواردهم لمساندة مطالبة فريق العمل المشترك واستراتيجياته الإعلامية. وفي أولى سنوات الحملة كانت معظم الاجتماعات تعقد لدى الأعضاء في فريق العمل المشترك حيث تجتمع المشاركات في المطابخ لكتابة الرسائل والقوانين والتقارير . لكن مع اتساع نشاط فريق العمل المشترك، ازداد تنسيق الأنشطة تعقيداً أيضاً. نظراً إلى وجود أكثر من ١٧ منظمة

ومئات المتطوعين في فريق العمل المشترك، كان لا بد في النهاية من وجود منسقة دائمة، تساهم كل منظمة في دفع راتبها الشهري بالتناوب.

تمثلت أهم جهود فريق العمل المشترك في التقرب من الصحافة الماليزية. فرغم استمرار الصورة السلبية للنساء الضحايا في وسائل الإعلام، ساعد على مر السنين دعم إعلامي واسع على كسب تأييد الرأي العام من أجل إقرار هذا القانون مع استثناء واحد تقريباً. إذ إن عدداً من السلطات الدينية المسلمة التي تمثل وزارة التنمية الإسلامية في الحكومة الماليزية وأعضاء في البرلمان يؤيدون الآراء الدينية المحافظة لهذه الفصائل، اعتبروا أنه لا يجدر تطبيق قانون مكافحة العنف المنزلي على المسلمين الذي يشكلون ٥٠% من السكان الماليزيين.

لكن فريق العمل المشترك كان يطالب في حينه بقانون لمكافحة العنف المنزلي يحمي كل النساء وعملت المنظمة النسائية المسلمة "أخوات في الإسلام" (Sisters In Islam,SIS) مع فريق العمل المشترك على تطوير استراتيجيات لمواجهة اعتراضات السلطات الإسلامية. واستندت أخوات في الإسلام في ذلك على حجج من القرآن لتبرهن أن لا شيء في قانون مكافحة العنف المنزلي يشكل خرقا للمبادئ الإسلامية. واعتبرت المنظمة أنه في حال تطبيق القانون على غير المسلمين فقط، فإن الحكومة ستكون مؤيدة لتجريم ضرب غير المسلمين لزوجاتهم، في حين تجيز للمسلمين ضرب زوجاتهم. وعقدت العضوات في أخوات في الإسلام سلسلة لقاءات مع نائب وزير الشؤون الإسلامية لنيل دعمه للقانون فوافق في نهاية المطاف على أن إقرار مثل هذا القانون لا يتنافى والإسلام. وتم إقرار القانون عام ١٩٩٤ ودخل حيز التنفيذ بعد سنتين من ذلك.

ورداً على سؤال حول النصيحة التي تعطيها للأخريات حول كيفية تنظيم حملة تشارك فيها عدة منظمات، أجابت أيفي جوزيا ، مؤسسة عضو في فريق العمل المشترك: "الأهم هو التحلّي برؤية واضحة للموضوع ونقاش الخطة مع الأعضاء الآخرين وتوزيع المسؤوليات وتقسيم العمل حسب مهارات ممثلات المنظمات وإعداد لوائح بالمهام وتحديد إطار زمني لها وتعيين منسقة دائمة مأجورة والعمل بشكل وثيق مع وسائل الإعلام –و كذلك تقييم الأفكار والوقائع والأرقام وأسماء الأشخاص الذين بإمكانهم إجراء مقابلات معهم ...والأهم التذكر بضرورة تمضية وقت ممتع".٢٠

أسئلة النقاش

- ما هي المشاكل التي عمل الأعضاء في فريق العمل المشترك على معالجتها؟ كيف تعامل قانون مكافحة العنف المنزلي مع هذه المشاكل؟
- لم أصرّ فريق العمل المشترك على الضغط لإقرار قانون مكافحة العنف المنزلي يشمل المسلمين وغير المسلمين؟ ما هي سيئات إقرار مشروع قانون يطبق فقط على غير المسلمين؟
- كيف تعزز موقف الأعضاء في فريق العمل المشترك من خلال الانضمام إلى التحالف؟ هل من الممكن أن يضعف الانضمام إلى التحالف أي منظمة أو حملة تقوم بها؟ في هذه الحالة، كيف؟

---

٢٠ استناداً إلى مراجع أرسلتها زينة أنور وايفي جوزيا ومقابلة أجراها معهما التضامن النسائي للتعلم في ٣ و ٤ كانون الثاني ٢٠٠١.

- ما هو برأيك سر نجاح تحالف فريق العمل المشترك؟ ما هي العوامل التي أدت إلى نجاحه؟
- ما هو الدور الذي لعبته وسائل الإعلام في نيل الدعم لقانون مكافحة العنف المنزلي في ماليزيا؟
- كيف تدعم وسائل الإعلام في مجتمعك المحلي المواضيع الخاصة بحقوق المرأة؟ اذكري بعض الإستراتيجيات المحلية ذات الصلة التي يمكن استخدامها للفت اهتمام وسائل الإعلام ودعمها لحملات مساعدة النساء على الأصعدة السياسية والتشريعية والاقتصادية.
- هل هناك نقاط مشتركة بين كيفية تشاطر المسؤوليات داخل تحالف من عدة منظمات وكيفية تشاطرها بين الأفراد ضمن المنظمة الواحدة؟
- هل هناك طرق أخرى يساعد فيها إنشاء تحالف على التعامل مع قضية معينة؟ ما هي السلبيات والإيجابيات؟
- ما هي العناصر التي يجب التشديد عليها على صعيد الأفراد والمنظمات لإنشاء أي تحالف ناجح؟
- ما هي المعايير التي قد تلجئين إليها لقياس مدى النجاح التي حققته؟

تمرين: إنشاء منظمة تعلّمية (القسم ١)

١. ألفي فرقاً من ثلاثة إلى أربعة أشخاص لاختيار قضية اجتماعية (محلية أو وطنية أو دولية) يرغب الجميع في معالجتها. قد تكون قضية واسعة النطاق مثل وضع حد للجوع أو حقوق المرأة أو مختصة بمكان أو زمان معين مثل تنظيف بحيرة مجاورة أو تغيير ساعات دراسة التلاميذ في المدرسة.

٢. بعد اختيار قضية مشتركة، يناقش الأعضاء في كل مجموعة كيفية إنشاء منظمة أو مؤسسة أو إطلاق حملة لمعالجة القضية مع تعليل القرارات المتخذة. ومن بين الأمور الواجب التطرق إليها عند تأسيس المنظمة:

- الاسم
- التصور
- الأهداف
- البنية
- عدد الموظفين/ات وخبراتهم
- الاستعانة بالمتطوعين/ات متى أمكن ذلك وكيفية حسن استغلال طاقاتهم
- كيفية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة
- كيفية مشاركة المسؤوليات على مستوى المؤسسة
- أول مشروع أو نشاط
- ثاني مشروع أو نشاط
- معايير قياس النجاح / الفعالية

٣. يتم اختيار مقررة لكل فريق تتولى تدوين وصف المنظمة والمسار التي تم التوصل من خلاله إلى اتفاق حول اسمها وأهدافها وبنيتها .... ويتعين على كل مقررة في الجلسة التالية وصف تنظيم الفريق أمام المجموعة المشاركة في ورشة العمل . وتطرح بعدها أسئلة على كافة الأعضاء في الفريق حول كيفية اتخاذ بعض القرارات وسبب اتخاذها.

في المنظمة التعلّمية
لا تكون السلطة إلزامية،
بل هي من مكونات مسار الحوار.

من "مقومات القيادة "

الجلسة الثانية عشر

كيف نعرّف المنظمة الناجحة؟

أهداف الجلسة

- نقاش أهمية مشاركة الخبرات والتعلّم من الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة.
- مشاركة تعريف المشاركات للمنظمات الناجحة.
- تقييم مدى نجاح منظمات الفرق الافتراضية في الوصول إلى أهدافها.
- تقييم أهداف وإنجازات ورشات العمل خلال الاثنتي عشر جلسة السابقة.

قبل أن تبدئي: إن قسم "التواصل في إطار ورشة العمل" من هذا الدليل يقدم بعض الأفكار حول كيفية إنهاء ورشة عمل القيادة. قد ترغب بعض المشاركات في إقامة حفلة صغيرة أو الخروج معا إلى مكان ما لإنهاء ورشة العمل، وقد يرغبن أيضا بتبادل المعلومات الشخصية لكي يبقين على اتصال مع بعضهن البعض. تذكري تصوير وتوزيع نموذج تقييم الميسّرة والمشاركات وإعطاء الوقت الكافي قبل نهاية الجلسة الأخيرة لتعبئته. هذا النموذج مهم ومفيد للتخطيط و لتحسين برامج الورشة المستقبلية.

اقتراحات لميسّرة الجلسة

اقرئي بصوت عال القصة التالية حول تأسيس المحكمة العربية. ناقشي ضمن المجموعة إذا كانت المحكمة تتوافق ومعايير المجموعة للمنظمة الناجحة. الأسئلة التي تلي القصة قد تكون مفيدة في قيادة دفة النقاش.

خلال الجلسة الأخيرة، سيطلب من أعضاء المجموعة تقسيم أنفسهن إلى فرق لنقاش تأسيس منظمة " افتراضية ". بعد نقاش اليوم للمحكمة العربية، ستقوم كل مقررة بوصف منظمة فريقها، مركزّة على كيف ولماذا صمم الفريق المنظمة على هذا النحو. يجب على بقية المجموعة الأخذ بعين الاعتبار أهداف كل منظمة، بنيتها، ونشاطاتها وطرح الأسئلة لمساعدة الفريق على توضيح كيفية الوصول إلى أهداف المنظمة الافتراضية.

المحكمة العربية الدائمة لمكافحة العنف ضد المرأة

أسست المحكمة العربية الدائمة لمكافحة العنف ضد المرأة خلال اجتماع المنظمات العربية غير الحكومية والذي عقد في الرباط، المغرب في الفترة الواقعة ما بين ٣٠ تشرين الثاني – ١ كانون الأول ١٩٩٦ .إن تأسيس المحكمة العربية فاجأ جميع المتشككين الذين كانوا يصرون على أن العنف ضد النساء والفتيات غير موجود في البلدان العربية الإسلامية وفي كل المجتمعات التي لا تسمح للاختلاط بين الذكور والإناث، أو بمعنى آخر أنها ليست مشكلة خطرة. ولكن الرجال والنساء الذين عملوا على تأسيس المحكمة العربية سعوا لإثبات خطأ هذا المعتقد. و بينما اعتقد البعض أن تأسيس المحكمة جاء فجائيا، إلا أنه كان نتيجة تراكمية للتجارب و المعرفة التي عاشتها بعض النساء اللواتي كن ضحية للعنف إضافة إلى أولئك الأشخاص الذين ناضلوا لمكافحة العنف ضد المرأة.

كجزء من التحضيرات لمؤتمر الأمم المتحدة الرابع للنساء، اجتمع رجال ونساء من ١٤ دولة عربية في بيروت، لبنان في حزيران عام ١٩٩٥ حيث قامت سيدات ناجيات من العنف و أخريات مدافعات ضد التمييز على أساس النوع الاجتماعي برفع أصواتهن بجرأة على شكل شهادات واصفات بشكل مفصّل كيفية تعرضهن أو تعرض نساء أخريات للعنف من قبل أفراد أسرتهن أو مجتمعهن. الاستماع لتلك الشهادات أعاد التأكيد على أن العنف على أساس النوع الاجتماعي كان سببا لدونية وضع النساء والفتيات الصحي، التعليمي، وعلى مستوى صنع القرارات في الثقافات المختلفة في المجتمع العربي. توصل المجتمعون في بيروت إلى ضرورة معالجة هذه المشكلة من أجل نصرة حقوق المرأة بشكل فعّال.

خلال السنة والنصف التي تلت، تعاون المحامون/يات، الباحثون/ات والناجيات من أعمال العنف على وضع أهدافهم وتصميم خطة للعمل. كان هدفهم نقل موضوع العنف على أساس النوع الاجتماعي من الخصوصية إلى العلن، وتطوير منهجية لعرض تلك المشكلة التي تعتبر حساسة بالنسبة للمجتمع المحلي والواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي. إن تبادل الخبرات الفردية بين الأشخاص ذوي الأهداف المشتركة أدّى إلى خلق محكمة دائمة مرنة تقوم بتطبيق نشاطات بشكل دوري وعلى مستوى إقليمي.

و تفتح المحكمة العربية، و التي تقع مكاتبها الرئاسية في بيروت حيث يقيم منسقها العام، باب العضوية لديها إلى جميع الذين يوافقون على أهدافها. و لا ينظر أعضاؤها إلى المحكمة العربية كمحكمة تقليدية تناقش فيها الدعاوى القضائية، و إنما ينظر إليها كموقع للنساء يجدن فيه مساحة آمنة للنقاش الصريح والحر. و بهذا تقدم شهادات عامة للجمهور بدلا من المرافعات المتعارف عليها في المحاكم التقليدية لمحامي الدعوى والدفاع. و قد مكّن الهيكل المرن للمحكمة العربية أعضاءه من التكيّف حسب حاجات و ظروف الأفراد والمجتمعات المختلفة.

و قد ركزّت المحكمة العربية منذ تأسيسها على استئصال أربعة أشكال من العنف ضد النساء و الفتيات – العنف التي تتعرّض له المرأة من قبل الزوج، والعنف الناجم عن الطلاق، والعنف الناجم عن علاقات الوصاية على الأطفال و العنف الناتج عن النزاعات على الملكية. و تتضمن خطة عمل المحكمة رصد و توثيق جميع حالات العنف ووضعها تحت تصرّف الرأي العام والنظر في كافة العوامل المؤدية إلى العنف الجندري والتنديد بها والضغط على الحكومات والمنظمات غير الحكومية من أجل اتخاذ خطوات عملية تحترم حق المرأة في صيانة جسدها و سنّ قوانين جديدة و تعديل القوانين القائمة بما يضمن الحماية الكاملة للنساء

والفتيات. و لا يمكن للمحكمة إرغام الأفراد والمجموعات و لا الحكومات على التحرّك، لذا فأ ن نجاحها مقترن بالتزام أعضائها على مكافحة العنف الجندري و العمل على استئصاله.

تركزت جهود المحكمة العربية مؤخرا على نشاطين أساسيين حسب رأي أعضائها هما مراجعة قوانين الأحوال الشخصية في مختلف البلدان العربية والضغط على الحكومات لتأمين المزيد من الخدمات لضحايا العنف.

وبعد مرور أربع سنوات على تأسيسها، لا زالت المحكمة العربية ماضية في سياسة الاستماع إلى الشاهدات اللواتي تشكل قضاياهن و محنهن و انتصاراتهن مصدر الهام و إرشاد لكل مناهضي العنف الجندري على المستويين المحلّي والإقليمي. و بفضل تجربتها المتنامية مع اتساع العضوية فيها، أطلقت المحكمة تحركا إقليميا ضد العنف من خلال الصبر والمثابرة و التواصل المباشر مع أكثر الفئات المحتاجة.[٢١]

أسئلة للنقاش

- ما هي الظروف التي أدّت إلى تأسيس المحكمة العربية؟
- ما هي الأهداف الأساسية للمحكمة العربية؟ ما هي خطة العمل التي وضعها أعضاء المحكمة العربية لتحقيق تلك الأهداف؟
- كيف يمكن أن يساعد أو يؤلم ضحية العنف التحدث عن قضيتها؟
- ما هو وقع الاستماع إلى الشهادات في اجتماع ببيروت عام ١٩٩٥؟ لماذا استمرت المحكمة العربية الاستماع إلى الشهادات؟
- هل باستطاعتك التحديد كيف كانت المحكمة العربية ستمارس أعمالها إذا كانت قد شكلت من قبل حكومة أو حكومات؟ كيف كانت ستختلف المنظمة إذا شكلت من قبل حكومة عن المحكمة العربية الموجودة الآن؟
- ما هي الأمور التي ساعدت المحكمة العربية على إنجاح أهدافها؟
- ماذا يجب على المحكمة أن تفعل لضمان نجاحها ونجاعتها؟
- كيف يمكن للمحكمة أن تقيّم فعاليتها؟ ما هي المؤشرات أو المعايير التي يجب أن تتبعها؟
- ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه التكنولوجيا من ناحية التواصل بين أعضاء المحكمة العربية؟
- ما هي عناصر المنظمة الناجحة؟ أي منها تنطبق على المحكمة العربية.

---

٢١ أخذت المعلومات حول المحكمة العربية الدائمة لمناهضة العنف ضد المرأة من الموقع على شبكة الانترنت http://www.arabwomencourt.org

تمرين

بناء منظمة تعلّمية (الجزء الثاني)

خصصي لهذا التمرين ساعة تقريبا

تقوم مقررة كل فريق من الجلسة رقم (١١) بتقديم تقرير عن منظمة فريقها الافتراضية. عليها ذكر اسم المنظمة، أهدافها، تركيبتها، ونشاطاتها وأيضا الآليات التي اتبعتها حتى تم الاتفاق عليها من قبل الفريق. قبل أن تبدأ المقررة الأولى بالكلام،على الميسّرة أو إحدى المتطوعات أن تقرأ القائمة التالية لأعضاء ورشة العمل ليأخذوها بعين الاعتبار عند تقييم منظمة كل فريق:

- هل المنظمة عمليّة؟
- هل تركيبتها وأهدافها مرنه بحيث تستطيع أن تنمو وتتكيف مع الظروف المستجدة؟
- هل تستفيد المنظمة من نقاط القوة لدى طاقمها و المتطوعات فيها؟
- هل تساعد نشاطاتها على تحقيق أهدافها؟
- هل تتوافق المنظمة ومعاييرها الخاصة للنجاح و/أو الفعالية؟
- هل هي منظمة تعلّمية؟ لماذا؟

بالإضافة إلى نقاش أوضاع المنظمات المختلفة ونشاطاتها، يجب على المشاركات بورشة العمل أن يتفحصّن كيف توصل كل فريق إلى قراراته. بعد ن تقدم كل مقررة وصف منظمة فريقها وبعد أن يتم تقييمها بشكل كامل من قبل الآخرين في ورشة العمل، تناقش المجموعة كاملة الأسئلة التالية:

- كيف تشارك أعضاء الفريق في تحمل المسؤوليات؟
- كيف توصل أعضاء الفريق إلى اتخاذ قراراتهن؟
- هل من الواضح أن أكثرية أعضاء الفريق متفقات على الخيارات و قادرات على تعليلها في هذا التمرين؟
- ما هو الجانب الأكثر متعة في هذا التمرين؟
- هل ترغب أية عضو من أعضاء المجموعة ترجمة إحدى هذه المنظمات الافتراضية للفريق أو بعضا من أوجهها على أرض الواقع؟

أسئلة تقييم ورشة العمل

على الميسّرة أو إحدى المتطوعات أن تدوّن ملاحظات على اللوح خلال نقاش المجموعة:

- ماذا حققت خلال ورشة العمل مما كنت قد أملت أن تحققيه؟
- هل كان لديك أهداف لمشاركتك في هذه الورشة لم تتم تلبيتها؟ إذا كانت إجابتك نعم، ما هي تلك الأهداف؟
- خلال تقدم جلسات ورشات العمل، هل أصبح من السهل عليك المشاركة في النقاش؟ إذا كانت إجابتك نعم، لماذا؟

- ما الذي أعجبك أو لم يعجبك بالنسبة إلى بنية الجلسات؟
- خلال الجلسات الاثنتي عشرة الماضية، ما هو التمرين الأكثر متعة وإفادة، و كذلك من النقاشات أو التجارب؟ لماذا؟
- ما هو أكثر درس أو أفكار استفدت منها من خلال ورشة العمل والذي تنوين ممارسته في عملك. كيف ستغيرين تصرفاتك أو خياراتك في المستقبل كنتيجة لورشة العمل؟
- ما هي الاقتراحات التي تقدمينها لورشات عمل قادمة؟

نموذج تقييم المشاركات والميسّرات
في
برنامج تعلّم القيادة

الرجاء تقييم تجربة تعلّم القيادة والميسّرة في ورشتكن من خلال وضع إشارة (✔) في الخانة المناسبة مقابل كل بيان. إن إجابتكن على هذا النموذج سيساعد على تحسين وتطوير برامج ورشات العمل القادمة. **(يبقى تقييمك سريا إلا إذا رغبت بإضافة اسمك)**

ورشة العمل للتدريب على القيادة	أوافق تماماً	أوافق	لا رأي خاص لي	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
استمارة تقييم ورشة العمل					
١. ساعدتني المشاركة في ورشة عمل التعلّم على القيادة على التفكير في مواضيع أواجهها في حياتي اليومية.					
٢. ساعدتني المشاركة في ورشة عمل التعلّم على القيادة على الحدّ تدريجياً من ترددي في التعبير عن آرائي أمام الآخرين.					
٣. ساعدتني المشاركة في ورشة عمل التعلّم على القيادة على تحسين مهاراتي في الإصغاء إلى الآخرين.					
٤. ساعدتني المشاركة في ورشة عمل التعلّم على القيادة على زيادة قدرتي على التواصل الفعّال مع الآخرين.					
٥. ساعدتني المشاركة في ورشة عمل التعلّم على القيادة على زيادة ثقتي بنفسي.					
٦. ساعدتني المشاركة في ورشة عمل التعلّم على القيادة على تحفيزي من أجل وضع تصوّري الخاص حول بناء مجتمع أفضل.					
٧. ساعدتني المشاركة في ورشة عمل التعلّم على القيادة على تحفيز روح العمل التطوّعي فيّ.					
استمارة تقييم ورشة العمل					
٨. ساعدتني المشاركة في ورشة عمل التعلّم على القيادة على فهم الحاجة إلى العمل الفريقي لمواجهة أي مشكلة تعترض أسرتي و/أو مجتمعي المحلي.					
٩. ساعدتني المشاركة في ورشة عمل التعلّم على القيادة على إقامة شبكة من الصديقات والزميلات اللواتي أشعر معهنّ بالراحة لمناقشة همومي الشخصية والمهنية في محاولتي إحداث تغيير ما في حياتي و/أو المجتمع الذي أعيش فيه.					
١٠. ساعدتني المشاركة في ورشة عمل التعلّم على القيادة على زيادة رغبتي في تعلّم المزيد عن التكنولوجيا وأهميتها لتمكين المرأة.					

١١. ساعدني التفاعل مع المشاركات الأخريات في ورشة عمل التعلّم على القيادة على فهم أهمية مشاركة المرأة في عملية اتخاذ القرارات على صعيد المجتمع المحلي.					
١٢. أفادني بحث دراسات حالات من حول العالم في النظر إلى التحديات والفرص الملازمة لممارسة القيادة.					
١٣. أفادتني المشاركة في تمارين التعلّم في النظر إلى التحديات والفرص الملازمة لممارسة القيادة.					
١٤. أعتقد أنه بإمكان النساء والرجال معاً الاستفادة من المشاركة في ورشة العمل هذه للتعلّم على القيادة.					
١٥. أنصح أفراد أسرتي وأصدقائي و/أو زملائي بالمشاركة في ورش عمل مماثلة للتدريب على القيادة.					

الرجاء تدوين ملاحظاتك في المساحة البيضاء أدناه أو على الصفحة التالية، حول أية نقطة أحببتها و/أو لم تحبينها في ورشة العمل. ما هي التوصيات التي تقدمينها لتكون ورشة العمل هذه للتدريب على القيادة أكثر جدوى وإفادة لك وللأخريات في مجتمعك المحلي؟ لا تترددي في مناقشة أمثلة قيادة عايشتها وتقديم أية اقتراحات لتمارين التعلّم أو طرح أية مواضيع تستحقّ التوقف عندها...

الميسّرة	أوافق تماماً	أوافق	لا رأي خاص لي	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
استمارة تقييم الميسّرة					
١. أدارت الميسّرة ورشة العمل بوتيرة معقولة – بالسرعة الكافية لتفادي شعور المشاركات بالملل أو التعب لكن بالبطء الكافي أيضاً للسماح لهنّ بالاستفادة من دراسات الحالات حول القيادة ومن تمارين التعلّم.					
٢. خلقت الميسّرة مناخاً مكّن المشاركات في ورشة العمل من مناقشة همومهنّ الشخصية والمهنية الحساسة بكل ارتياح.					
٣. أرادت الميسّرة مشاطرة تجاربها في الحياة مع المشاركات لتحفيز النقاش.					
٤. ساعدت الميسّرة المشاركات على فهم التحديات والفرص الملازمة لممارسة القيادة.					
٥. رحّبت الميسّرة بتوصيات المشاركات حول المواضيع التي تستحق النقاش وعدّلت سير ورشة العمل على ضوئها.					

الرجاء تدوين ملاحظاتك في المساحة البيضاء أدناه أو على الصفحة التالية، حول أية نقطة أحببتها و/أو لم تحبينها في تجربتك مع الميسّرة في ورشة العمل. ما هي التوصيات التي تقدمينها للميسّرة لتكون ورشة العمل هذه للتدريب على القيادة أكثر جدوى وإفادة لك وللأخريات في مجتمعك المحلي؟ لا تترددي في مناقشة الاقتراحات حول كيفية تنظيم جلسات ورشة العمل وإجراء تمارين التعلّم ومعالجة المواضيع التي تستحق التوقف عندها والتي غالباً ما يتمّ تجاهلها...

الملحقات

الملحق (أ)

سيناريوهات بديلة

تم استخدام هذا السيناريو كبديل للسيناريو الموجود في الجلسة الثالثة من قبل المشاركين في ورشة العمل في فلسطين.

احترام المواقف والثقافة المحلية و إصلاحها

مريم مضيه: مربية في مجال حقوق المرأة الإنجابية

تطوعّت مع مؤسسة تنظيم وحماية الأسرة في مدينة حلحول بعد فترة قصيرة من تأسيسها عام ١٩٦٩ ،و قد باشرت العمل فيها عام ١٩٧٣و ذلك بعد تخرّجي من الثانوية العامة مبدئيا لمدة ساعتين أسبوعيا، ثم ثلاثة أيام في الأسبوع. أردت أن أكمل دراستي الجامعية بنفس الوقت الذي كنت أعمل فيه مع المؤسسة، لكن الأوضاع المادية لعائلتي وعدم تقبلهم لفكرة دور المرأة في المجتمع منعاني من إعادة النظر في تحقيق هذا الحلم.

لكنني لم اتخلّ عن رغبتي في إكمال تعليمي بغض النظر عن نظرة عائلتي لهذا الموضوع، وأدركت أنه يجب أن أحقق حلمي بطرق أخرى. استفدت من الفرصة التي منحتني اياها المؤسسة للتدريب وأخذ دورات تتعلق بصحة المرأة الإنجابية، وقررت أن أطبق كل ما أتعلمه في المحيط الذي أعيش فيه. وكنت كلما تحدثت أكثر من النساء في الميدان (الواقع) كلما شعرت أنني أستطيع المبادرة للتغيير بين النساء ومساعدتهن أن يرين أهمية التخطيط الأسري وتأثير ذلك على صحتهن وصحة أطفالهن.

خلال عملي لاحظت أن نظرة المجتمع للتخطيط الأسري تتغير مع تغير نظرته اتجاه المرأة قبل سنوات عديدة كان هدف المؤسسة الأساسي هو توزيع حبوب منع الحمل، وكانت هناك ممرضة وحيدة موجودة مرات قليلة في الأسبوع للإجابة على أسئلة النساء. وفي ذلك الوقت كانت تأتي إلى مكاتبنا سيدة لديها عشرة أطفال أو أكثر تطلب المساعدة لتنظيم الأسرة. الآن تأتي إلى المؤسسة نساء شابات وفي بعض الأحيان تكون الواحدة مع خطيبها. لأن الأولويات لديهم الآن إتمام دراستهم، هؤلاء الأزواج يريدون فهم كيفية منع الحمل من أجل تحاشي الحمل غير المرغوب فيه في السنوات الأولى من زواجهم.

إن النجاح في تثقيف النساء حول تنظيم الأسرة وحقوقهن الإنجابية لم يكن سهلا وقد استعنت بعدة أدوات منها:

- *المعرفة التي اكتسبتها خلال السنوات الماضية في الدورات التدريبية.*
- *الرغبة في الذهاب إلى الميدان والتحدّث مع النساء اللواتي لولا ذلك لن يستطعن الوصول إلى خدمات المؤسسة.*

- *التعاون مع الأفراد المؤثرين والذين يعتبر دعمهم لتنظيم الأسرة مهم جدا للتأثير على المجتمع لقبوله وممارسته – من أطباء، مد راء المدارس، و رؤساء البلديات وأئمة المساجد المحلية.*
- *الوعي بالعادات الثقافية التي قد تؤدي إلى رفض الرجال والنساء لتنظيم الأسرة قبل أن يتعرفوا حتى على مفهومها.*

باستخدامي لهذه الأدوات، استطعت أنا وأخريات في المؤسسة إقامة الندوات و رعاية المهرجانات، وعرض الأفلام لتشجيع النقاش حول حقوق الصحة الإنجابية للمرأة والمواضيع المتعلقة بهذه الحقوق مثل التغييرات العاطفية والجسدية التي تمر بها المراهقات، الوقاية ضد الإيدز ، نتائج الزواج المبكر، وتأثير الحمل المتكرر.

إن تثقيف النساء حول حقوقهن الإنجابية يؤدي إلى احترام وتعديل التوجه والثقافة المحليين . خلال عملي مع المؤسسة توصلت إلى أن تغيير المجتمع هو نتيجة لتحلّي الأفراد و المجموعات الساعين معا من أجل البحث عن حياة أفضل، بتصوّر محدد و ***مثابرة لا تفتر و إرادة ثابتة.***

أسئلة للنقاش

- ما هي المهارات والإمكانيات التي تملكها مريم والتي أهلتها لأن تكون قائدة؟
- ما هي رؤية مريم لنفسها؟ ما هي رؤيتها للمرأة في مجتمعها؟
- ما هي الأدوات التي تستخدمها مريم لتطبيق هذه الرؤية؟
- لماذا رغبت في دعم الأشخاص المؤثرين للوصول إلى أهداف المؤسسة؟ على سبيل المثال، ما هو الدور الذي تستطيع لعبه مديرة مدرسة في تثقيف المجتمع حول تنظيم الأسرة. ما هو الدور الذي يستطيع أن يلعبه إمام المسجد المحلي لمساعدة المؤسسة؟
- ما هو شعور مريم اتجاه ثقافة وتقاليد المجتمع المحلي؟ هل بالضرورة تتعارض توعية النساء بحقوقهن الإنجابية مع ثقافة وتقاليد المجتمع المحلي؟ ما هو دور النساء في تعريف الثقافة المحلية؟
- كيف تقيّم مريم نجاح المؤسسة؟ كيف عرفت أن نظرة المجتمع اتجاه تنظيم الأسرة قد تغيّرت؟
- كيف أوصلت مريم وزميلاتها في مؤسسة تنظيم و حماية الأسرة فكرة وأهمية تنظيم الأسرة. ما هو الدور الذي قد تلعبه التكنولوجيا في إيصال هذه المعلومات؟
- إذا عملت مع المؤسسة، ما هي الاستراتيجيات التي قد تتبعينها لتثقيف مجتمعك حول الحاجة إلى تنظيم الأسرة؟

استخدم هذا التمرين كبديل للتمرين الموجود في الجلسة الخامسة من قبل المشاركين في ورشة العمل في نيجيريا.

تمرين

بحث مشكلة من وجهات نظر مختلفة

خصصي لهذا التمرين ساعة واحدة تقريبا

١. **إقرئي بصوت عال السيناريو التالي:**

يمارس عدد متزايد من الشباب الجنس في أحد التجمعات التابعة للكنيسة في نيجيريا. وقد أفادت التقارير الواردة من المدن المجاورة وجود مراهقين مصابين بأمراض منتقلة جنسيا و حتى بالإيدز و كذلك بالحمل غير المرغوب فيه. أدّى هذا إلى الخوف من أن الشباب يقللون من أهمية الروابط الأخلاقية والحياة العائلية و قدسية الزواج في مجتمعهم. لذا قرر البعض البحث عن طرق للتعامل مع الشباب ووقف هذه الممارسات. أحد المهتمين اقترح على جماعات الشبيبة الكنسية أن تضمن اجتماعاتها الأسبوعية معلومات حول الصحة الجنسية. إلا أن القس والعديد من الأهالي عارضوا التثقيف الجنسي ولم يتجاوبوا مع هذا الاقتراح.

٢. اطلبي من المشاركات في الورشة أن يتخيلن أنفسهن أعضاء في تلك الجماعة ، وأنهن يحاولن حل المشكلة والمساعدة في مثل هذا الوضع. ابدئي أولا باستعراض اهتمامات واحتياجات الشباب في المجتمع. اطلبي من إحدى المتطوعات تسجيل الملاحظات على اللوح أو **على الورق القلاّب؟**

٣. اطلبي من المجموعة وصف الوضع من وجهة نظر الشباب الذين يمارسون الجنس. خذي بعين الاعتبار أن تصرّفهم يدل على بلوغهم أو على شعورهم بالخوف أو بأن لا خيار لهم. كيف ستكون وجهة نظر الشابات حول هذا الوضع؟ ووجهة نظر الشبان؟ ما هي الاهتمامات والاحتياجات الذين يحاولون الوصول إليها؟ اطلبي من إحدى المتطوعات تسجيل الملاحظات على اللوح أو **على ورق قلاّب؟**

٤. انظري للمشكلة من وجهة نظر القس والأهالي الذين يعارضون الثقافة الجنسية. ما هي مخاوفهم من نتائج هذا التثقيف الجنسي؟ ما الذي يحاولون حمايته في مجتمعهم؟ ما هي الاهتمامات والاحتياجات الذين يحاولون الوصول إليها؟ سجّلي الملاحظات على اللوح أو على الورق القلاّب.

٥. اطلبي من المشاركات في ورشة العمل بحث المصالح والاحتياجات التي جرت مناقشتها واقتراح الأفكار والحلول الممكنة للخروج من الوضع المتأزم مع تحديد من بيده تلك المصالح والاحتياجات و لماذا؟

أسئلة للمجموعة

- عندما أخذت بعين الاعتبار اهتمامات واحتياجات المجموعات المختلفة، هل كنت أكثر أو أقل تعاطفا مع وجهات نظر الآخرين؟
- هل النظر إلى المشكلة من وجهات نظر مختلفة جعل حل المشكلة أسهل أو أصعب؟

- هل تستطيعين استخدام هذه الطريقة في حل مشاكل أو نزاعات أخرى؟ هل ستستخدمينها؟ لماذا نعم أو لا؟
-

استخدمت هذه الجلسة كبديل للجلسة العاشرة من قبل المشاركين في ورشة العمل في الأردن.

أهداف الجلسة

- نقاش أهمية مشاركة المرأة في الانتخابات كمرشحات وناخبات.
- النظر في مدى تأثير الانتخابات على حقوق النساء وحياتهن.
- التأكيد على أهمية المعرفة والمعلومات في بناء وتكوين توجه المرشحين نحو مواضيع المرأة.
- تحديد سبل اختيار الأهداف و استراتيجية التعبئة للمساعدة على تحقيق تلك الأهداف.

مشاركة النساء في الانتخابات النيابية العامة:
كيف أجعل صوتي مسموعا ومؤثرا

سناء، أم محمد، نوال ، فاديا، أم زياد، الحاجة صفيه، نسرين، رلى وحنان شاركن جميعهن في عدة اجتماعات تحضيرية للانتخابات النيابية الأردنية المزمع إجراؤها عام ٢٠٠٢. نوال، معلمة ثانوية عامة في جنوب الأردن ، بادرت بفكرة الاجتماعات، اقترحت هذه الفكرة على حنان، الصحفية في جريدة محلية، والتي وافقت على أهمية مشاركة المرأة بشكل فعّال في الانتخابات القادمة. وأدركتا أنه من الضروري تنظيم وتنسيق جهد أعداد كبيرة من النساء، خصوصا اللواتي يتمتعن بمواقع قيادية في مجتمعهن المحلي.

وافقت منظمة تعمل في مجال شؤون المرأة أن تنظم ورشة عمل تدريبية لتثقيف النساء حول حقوق المواطنة الخاصة بهن. وقرت ورشة العمل هذه ملتقى للنساء لنقاش دوافعهن للمشاركة في عملية الانتخابات، ولتبادل الأفكار حول مفهوم الديمقراطية بالنسبة لهن، وللتحدث في مواضيع مهمة للرجال والنساء والتي يجب أن تتم معالجتها من خلال الانتخابات، ولتقديم استراتيجيات قد تساعدهن على تحقيق أهدافهن. خلال النقاش، أكدّت النساء أنه " من الضروري للمرأة أن تشارك في سياسة الدولة وصنع القرار ". وشعرن أنه من المهم " أن تمثل النساء من قبل امرأة تعرف كيف تعاني النساء من التمييز والإهمال". إحدى النساء عّلقت بقولها " أنا شريكة زوجي في المنزل وفي العمل. لماذا لا أكون شريكته في البرلمان؟ " كانت لمشاركات مقتنعات بأن الأدوار التقليدية للنساء في المجتمع الأردني تعطيهن المهارات القياديّة التي تخولهن المشاركة في النظام السياسي الأردني.
ولقد كان من الواضح للعديد من المشاركات أن النساء يفتقرن إلى الرؤية والأرضية السياسية، ليس فقط فيما يتعلق بالمواضيع الوطنية بل أيضا في مواضيع المرأة. ساعدهن النقاش في ورشة العمل على فهم الحاجة إلى تحديد أهدافهن، والاتفاق على منبر سياسي، وتطوير استراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف. قررت المشاركات أن هدفهن الأساسي هو العمل معا من

أجل انتخاب بطريقة مرشحات أردنيات بالطرق الديمقراطية. ثم حددت المشاركات بعض المواضيع معينه يرغبن في التركيز عليها، من ضمنها:

- *القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة.*
- *توفير ضمانات فعّالة لحماية حقوق الإنسان بشكل عام وحقوق النساء بشكل خاص.*
- *إعطاء الأولوية لخلق فرص العمل للحد من البطالة.*
- *مكافحة الفساد وضمان الفرص المتكافئة خصوصا في مجالي التعليم والعمل.*
- *حماية العدالة الإنسانية وطنيا ودوليا.*

كجزء من استراتيجيتهن التعبوية، قامت المشاركات بتبني الشعار " خمس نساء في البرلمان القادم " وقررن أن يعملن بجد للوصول إلى هذا الهدف. و قررن أن تتركز مرحلة التعبئة الأولى على تنظيم الاجتماعات وورش العمل في الأردن والتي تتمحور حول دور النساء في العملية الانتخابية وحقوق المواطنة و مهارات القيادة والتواصل. بالإضافة إلى ذلك، سوف يقمن بتنظيم حملات بناء المعرفة و التوعية من أجل زيادة الوعي بين الشعب حول أهمية مشاركة المرأة في الحياة السياسية. كذلك، سوف يوفرن تدريب خاص للنساء المرشحات وحملاتهن الانتخابية، بتقديم المعلومات، الخدمات والمساعدة خلال الحملة الانتخابية. شعرن المشاركات أنه من المهم حثّ الإعلام لتعزيز صورة المرأة وتركيز الضوء على دورها في المجتمع وما حققته من إنجازات، وزيادة الوعي حول أهمية مشاركتها في الحياة السياسية في الأردن.

وأخيرا أكدت المشاركات على الحاجة إلى التنسيق مع مؤسسات المرأة ، منظمات المجتمع المدني، والمسؤولين المنتخبين من الشعب في كل مناطق الأردن لكسب دعمهم وإيجاد المصادر لتحقيق الأهداف المحددة من قبل النساء وللنساء.

بعد ورشة العمل، قامت لجنة التنسيق الأردنية للمنظمات غير حكومية و غيرها من المنظمات غير الحكومية التي تعنى بالنساء بالمبادرة بمشروع يتضمن هذه الاستراتيجية بالإضافة إلى برنامج تنفيذي مكثف يساهم في خلق أرضية سياسية تركز على النساء والانتخابات و يعمل بها مع اقتراب موعد الانتخابات و بدء المرشحات حملاتهنّ. و ستلعب كل من سناء و أم محمد و نوال و فادية و أم زياد و الحاجة صفية و نسرين و رلى وحنان اللواتي شاركن أساسا في ورشة العمل، دورا رئيسيا في تطبيق استراتيجية التعبئة والبرنامج. بالإضافة إلى ذلك، خططت النساء بأن يقمن بعد الانتخابات بتقييم نشاطهن ومهاراتهن القيادية على ضوء نتائج الانتخابات.

أسئلة للنقاش

- ما الذي شجّع النساء للعمل معا؟
- ما هي أهمية التحلّي برؤية مشتركة و هدف واحد؟
- ما هي مكونات استراتيجيتهن للتعبئة؟
- هل هناك مهارات محددة تزيد من إمكانية النساء على المشاركة في العملية السياسية؟
- هل تعتقدين أن طريقة تعبئة النساء تختلف عن طريقة تعبئة الرجال؟

إذا كانت إجابتك نعم كيف ولماذا؟

- كيف يمكن لهذه المجموعة من النساء دعم مرشحاتهن على المستوى المحلي والوطني؟
- لو كنت مكانهن ماذا كنت ستفعلين بشكل مختلف؟لماذا؟
- كيف يمكن للنساء استخدام تقنية تكنولوجيا المعلومات (الهواتف، البريد الإلكتروني، والإنترنت) لتحقيق أهدافهن؟

استخدم هذا التمرين كبديل للتمرين الموجود في الجلسة العاشرة من قبل المشاركات في ورشة العمل في نيجيريا.

تمرين : التعبئة من أجل العمل
قضية بارية إبراهيم مغازو

في أيلول من عام ٢٠٠٠، حملت فتاة تحت سن السابعة عشرة تدعى بارية إبراهيم مغازو بعد أن أجبرت على ممارسة الجنس مع ثلاثة رجال من قرية زامفارا في نيجيريا. حكم عليها بالجلد ١٠٠ مرة تنفذ بعد ٤٠ يوما من ولادتها، و ٨٠ جلدة بتهمة القذف (الإدعاء الكاذب بأن آخرين يمارسون الجنس) بعد أن قررت المحكمة أن لا يوجد أدلة كافية لإثبات أن أحدا من الرجال الثلاثة الذين أسمتهم هو والد طفلها. و حاولت باري استئناف الحكم وقرر القاضي بعد ذلك تأجيل العقوبة حتى تنهي إرضاع طفلها. ومع ذلك فقد تم تجاهل قراره، وتم جلد بارية وهي ما تزال ترضع طفلها، حتى قبل اليوم الذي كان محددا لتنفيذ العقوبة. تم إعلام بارية في الليلة السابقة لتنفيذ العقاب فقط و تم أخذها في صباح اليوم التالي إلى بلدة قريبة حيث تم جلدها علانية. وبعد ذلك، تركت لتعود إلى المنزل وحدها وهي مذلولة، محطمة ومتألمة. وبغض النظر عن الجلد، قررت بارية وعائلتها الاستمرار في طلب الاستئناف.

وفقا لتقرير في الجريدة، أرادت بارية أن تطلب شهادة ٧ أشخاص ولكن طلبها قوبل بالرفض. بدلا من ذلك تم إطلاق سراح الرجال الذين اتهمتهم بممارسة الجنس معها على اعتبار أن شهادتها غير كافية لإقامة دعوة. كان قد طلب منها أن تستدعي أربع شهود من الشخصيات الجيدة للشهادة بأنه " لم تكن شعرة لتستطيع المرور بين أجسادهم". وعلى صعيد آخر لم يتم الطلب من الرجال للقسم على القرآن على براءتهم، و لم تطلب إثباتات طبية مثل فحص الدم أو فحص جيني.

لم تعد باريه إبراهيم ماغازو ترغب في الخروج من منزلها بعد ذلك، و لم يعد وجودها مطلوبا لا من طرف القانون الجزائي في الشريعة المطبقة في ولاية و لا من جانب قانون الإجراءات الجنائية في الولاية. وبغض النظر عن ذلك، فإن محكمة الاستئناف رفضت قضيتها ما لم تحضر باريا شخصيا إلى المحكمة. و يحق لباريا الاستئناف بحسب القانون الإسلامي تحت قانون العقوبات في زامفارا، كمواطنة نيجيرية يحميها الدستور.

سيناريو: مجموعة من خمس صديقات يجتمعن أسبوعيا لتبادل القصص والنصائح. واحدة من هؤلاء النسوة علمت بمشكلة بارية إبراهيم مغازو وغضبت، شاركت مع صديقاتها قصة بارية والمعاملة غير العادلة التي تلقتها من قبل المحاكم وجلدها العلني وقررت إيجاد طريقة لدعم بارية.

١. قسمي المشاركات في ورشة العمل إلى فرق من أربعة. كل فريق سيعمل، كالصديقات في السيناريو أعلاه على وضع خطة عمل لمساعدة ، عائلتها ومحاميها.

٢. **من الأسئلة التي يجب أن يتناولها كل فريق:**

- كيف ستساعدين باريا ؟ ما نوع الدعم الذي ستقدمينه لها؟ ما هي حملتك؟
- هل سيكون من المفيد الطلب من النساء الأخريات مساعدة بارية؟ لماذا؟ هل سيفيد الطلب من الرجال؟
- هل يستطيع فريقك الاستفادة من تقنية المعلومات مثل الفاكس، البريد الإلكتروني أو الإعلام (مثال: مقالات في الصحف، برامج تعليمية على التلفاز أو الراديو) للحصول على دعم اكثر؟
- ما هي شبكة الدعم التي تعتقدين بأنها قد تساعدك على تحقيق أهدافك؟
- كيف ستراقبين تحقيق أهدافك؟ ما هي المؤشرات التي ستستخدمينها؟
- كيف ستقسمين المسؤوليات بينكن لتطبيق الفعاليات؟
- أعضاء الفريق يجب أن يضع مسودة لائحة المهمات، موضحات الخطوات التي سوف يتخذونها لتطبيق خطتهن.

٣. عندما تنتهي جميع الفرق من وضع خطة العمل، يتم جمع المشاركات كلهن، و تقوم متطوعة من كل فريق بشرح باختصار استراتيجية العمل لفريقها.

أسئلة للنقاش

- ما هي عملية اتخاذ القرار ضمن فريقك؟
- ما هو أصعب جزء في وضع استراتيجية العمل؟
- هل كان سيكون من الأسهل أو من الأصعب اتخاذ القرار بشأن خطوات معينة لو كان في الفريق أشخاص اكثر؟
- كيف قررتن تقسيم المسؤوليات؟ هل سهل وضع لائحة بالمهمات توضيح مهمة كل عضو في الفريق؟ هل ساعد في نواح أخرى؟ إذا كان الجواب نعم، كيف؟ إذا كان الجواب لا، لماذا؟
- كيف تبدو نشاطات فريقك، بعدما سمعت نشاطات الفرق الأخرى؟
- هل تعتقدين انه يؤثر على الفريق أن يتألف كله من النساء، أو كله من الرجال أو مختلط؟ لماذا؟

- هل ساعدك هذا التمرين على تخطيط حملتك أو مشروعك حول مواضيع مختلفة؟ لماذا أو لماذا لا؟
- إذا كنت تتخيلين حملتك الخاصة، ماذا ستكون وكيف ستطبقينها؟

استخدمت هذه الجلسة كبديل للجلسة رقم (١١) من قبل المشاركات في ورشة العمل في فلسطين.

الضغط من اجل حقوق المواطنة للمرأة في فلسطين.

في تشرين الثاني عام ١٩٩٥، أطلعت سيدتين طاقم شؤون المرأة في فلسطين على تجربة مريرة عانين منها. عندما حاولت هاتين السيدتين التقدم بطلب للحصول على جوازات سفر فلسطينية، طلب المسؤولين موافقة خطية من ولي امرهم (الذكر) للحصول على جواز السفر، وفقا لقانون متبنى من قبل وزارة الداخلية الفلسطينية التي تأسست حديثا.

*قام طاقم شؤون المرأة على الفور إلى صياغة عريضة توضح أن هذا القانون ينتهك إعلان الاستقلال الفلسطيني الصادر في عام ١٩٨٨ وأيضا الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والمعاهدة الدولية للقضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة (**CEDAW**). وقعت على العريضة العديد من منظمات المرأة وثم قدمت من قبل الطاقم إلى وزارة الداخلية الفلسطينية التي كانت تأسست حديثا، فقام مسؤول من الوزارة بإخبار اللجنة بأن نائب وزير الداخلية سيشارك في حوار مفتوح حول موضوع جوازات السفر على التلفزيون.*

*بادرت اللجنة (**WATC**) بالتحضير لهذا النقاش بإرسالها العريضة إلى المؤسسة الفلسطينية الإعلامية (**PBC**). خلال عرض البرنامج التلفازي المسائي "لقاء مفتوح مع مسؤول" فلسطيني، تمّ التعريف بنائب وزير الداخلية و البحث معه مستجدات أمر جواز السفر الفلسطيني. وكان الطاقم قد طلب من مقدم البرنامج إفساح المجال لممثلته لمعارضة هذا القانون الذي يطلب الموافقة الخطية من "ولي أمر المرأة" للحصول على جواز سفر. وحيث أن هذا القانون يتعارض مع القانون والعرف الدولي، سألت ممثلة اللجنة نائب وزير الداخلية "عندما أعلن رئيسنا عن الاستقلال، مشيدا أن النساء يجب أن يعاملوا بمساواة، صفقنا لمدة نصف ساعة! هل من الممكن أن هذا التصفيق كله ذهب هباء؟" أجاب نائب وزير الداخلية بمدحه لمقاومة المرأة الفلسطينية، أعلن دعمه للمساواة و أهمية التعامل مع قيم وتقاليد المجتمع و احترامه وتقديره "للجنس اللطيف" موضحا أنه وفقا للاتفاقات مع إسرائيل، يترتب العمل بالقوانين الأردنية والمصرية التي كانت مطبقة قبل الاحتلال حتى يقوم المجلس التشريعي الفلسطيني باستصدار قوانين فلسطينية.*

لكن الطاقم رفض التسليم بموقف نائب الوزير و دعته إلى اجتماع عقد في ٤ كانون الأول ١٩٩٥ في مقر الطاقم. فأصر على الحصول على جدول أعمال للاجتماع. وافقت اللجنة على عرض جدول أعمال الاجتماع على نائب الوزير ودعوة ٢٥ امرأة ناشطة محليا من مختلف الأحزاب السياسية والصحفيات. استخدم نائب الوزير هذا الاجتماع ليقدم لائحة بإنجازات وزير الداخلية، ولكنه أكد على أهمية التقاليد العربية في التعامل مع هذا الموضوع وقد كان صحب معه شيخ مسلم قام بتسجيل محضر الاجتماع. كما قام الطاقم كذلك بتسجيل محضر الاجتماع، ونشره في كتيب وزّع على منظمات حقوق الإنسان و مؤسسات شؤون المرأة والإعلام المحلي.

الاتصالات بين الإعلاميين كانت حاسمة، رئيس قسم الأخبار في هيئة الإذاعة الفلسطينية ***PBC*** *كان يتابع نشاطات الطاقم ومشاريعه باهتمام. وانطلاقا من اهتمامه بالدولة الفلسطينية* ***حديثة النشأة،*** *قام هذا المسؤول بمقابلة مدير عام الطاقم حول مطالبته بكوتا نسائية بنسبة ٣٠ % في المجلس التشريعي الفلسطيني. وهي في المقابل دعت المسؤول إلى زيارة مكاتب الطاقم و التعرّف على أنشطته. لدى الزيارة، اعجب المسؤول بشدة بعمل الطاقم وخاصة بالكتيب الذي يوثق الاجتماع مع نائب الوزير، و طلب مناظرة أخرى على الهواء بين النساء ونائب الوزير. هذا الطلب أثمر عن عدة لقاءات تلفزيونية مع نساء تحدثن حول قصصهن الشخصية و مساهمتهن في رعاية أسرهن و مجتمعاتهن المحلية مستنكرات حاجتهن الآن إلى موافقة الأب، الأخ، و/أو الزوج للحصول على جواز سفر فلسطيني و يتم اعتبارهن مواطنات كاملات الأهلّية.*

أرسل الطاقم رسائل إلى القنصليات والسفارات الأجنبية تعلمهم بالقانون التمييزي لجواز السفر وطلب الدعم الدولي للنساء الفلسطينيات. تخطت التغطية الإعلامية لحملة الإعلام المحلي إلى الإعلام الدولي عندما تظاهرت النساء في رام الله للمطالبة بتمثيلهن في مجلس التشريع الفلسطيني وإلغاء التمييز في قانون جواز السفر. و انضم إلى المتظاهرات ١٢ مرشحا و مرشحة للمجلس التشريعي الفلسطيني، ثمانية رجال وأربعة نساء، تعهدوا جميعا و أمام شاشات التلفاز بمساندة حقوق المرأة وشجب قوانين وزارة الداخلية المميزة ضد المرأة. و إضافة إلى شبكات التلفاز المحلية، قام التلفزيون الفرنسي والتلفزيون الكندي و شبكة CNN بتغطية هذه المظاهرة.

و في ظل التغطية الإعلامية المتزايدة والدعم الوطني المتنامي، نظم ***الطاقم*** *في حملته من أجل حقوق المرأة في المواطنة، المظاهرات بالتعاون مع مؤسسات و جمعيات نسائية مختلفة و منظمات حقوق الإنسان استمر في محاولة التواصل مع الوزراء بشكل فردي ومن ضمنهم الرئيس ياسر عرفات. وكثف الطاقم كذلك نشر المقالات حول الموضوع في الصحف المحلية. و مع استمرار هذه الحملة، تلقت غرفة الأخبار في هيئة الإذاعة الفلسطينية فاكس من نائب وزير الداخلية في ١٩ كانون الأول ١٩٩٦ . و جاء في تلك الوثيقة، أنه سيتم التعامل مع النساء والرجال بمساواة وان وزارة الداخلية لن تقوم بطالبة من تخطّى الثامنة عشر من العمر من كلا الجنسين بموافقة ولي الأمر للحصول على جواز السفر.*

أسئلة للنقاش

- ما هي الخطوات التي اتبعها **الطاقم في حملة التعبئة التي** من أجل تغيير قوانين وزارة الداخلية؟ كيف قام الطاقم بخلق نوع من الهدف المشترك على مستوى المجتمع المحلي؟
- ما هو الدور لذي لعبه الإعلام في حملة الطاقم؟ ما دور تكنولوجيا الاتصالات في هذه الحملة؟
- ما هي العوائق التي واجهها الطاقم في جهوده من أجل الوصول إلى وعي عام حول حق المرأة في المواطنة الكاملة؟ ما هي بعض العوائق التي تحول دون خلق هدف مشترك بين مجموعات متنوعة أو حتى تلك التي لديها نفس التوجهات؟ ؟ كيف تتغلبين على هذه العوائق؟
- هل من الممكن دائما التوصل إلى رؤية مشتركة و/أو هل هذا مرغوب به دائما؟ لماذا؟
- ما هي المعايير التي يمكن أن تستخدم لتقييم نجاح هذه الحملة؟

كيف يتفاعل الإعلام في بلدك بالنسبة لحقوق المرأة؟ ما هي بعض الاستراتيجيات المحلية التي يمكن أن تستخدمها للكسب اهتمام الإعلام ودعم الحملات السياسية، القضائية أو الاقتصادية التي تخدم المرأة؟

استخدمت هذه الجلسة كبديل للجلسة رقم ١٢ من قبل المشاركات في ورشة العمل في المغرب

التنظيم من اجل حماية الحقوق القانونية للمرأة العاملة

*تعرّضت فتاة شابة لتحرشات جنسية وجسدية من قبل صاحب مصنع للنسيج الذي تعمل فيه في المنطقة الصناعية في الرباط، وقررت معارضة سوء استخدامه للسلطة. وقفت زميلاتها معها واضربن لمدة ثلاثة اشهر. خلال هذه الحركة التضامنية، قام عدد كبير من النساء في اتحاد التجارة المغربية للعمالة بدعم تلك النسوة، و طلبن من الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب (**ADFM**) دعم نشاطهن.*

*بدأت الجمعية (**ADFM**) على الفور بتنظيم عملها. فتم إرسال رسالة أولا إلى مدير شركة النسيج ، ثم نشرت خبر صحفي تم توزيعه بشكل كبير في الإعلام، و بعدها أقامت مؤتمرا صحفيا لتوضيح سبب الإضراب والأهم من ذلك توضيح مسألة التحرش بالنساء العاملات.*

*بعد هذا الحدث، قامت جمعية (**ADFM**) بتسليط الضوء على التمييز على أساس النوع الاجتماعي (الجندر) في قانون العمل، وعلى علاقته بالنساء العاملات والموظفات الشابات. ركزّت الجمعية على حماية الحقوق القانونية للنساء العاملات وضحايا التحرش والتمييز على أساس النوع الاجتماعي في سوق العمل.*

عملت جمعية (ADFM) بالتعاون مع منظمات المرأة والمؤسسات التابعة لنقابات العمال للضغط على صانعي القرار لتعديل قانون العمل المعمول به. قدم هذا التحالف تعديلات إلى

وزير العمل ونظموا اجتماعات مع المجموعات البرلمانية من اجل الدفاع عن القانون في البرلمان. وينص القانون العمل المقترح العمل به مستقبلا اعتبار التحرّش تهمة يعاقب عليها.

أسئلة للنقاش

- كيف كنت ستتصرفين لو كنت مكان المرأة الشابة العاملة؟ ما هي الخطوات التي كنت ستتخذينها للاحتجاج على التحرشات الجنسية، الجسدية، والنفسية؟
- ما هي المنهجية التي تبنتها جمعية (ADFM) للتعامل مع هذه المشكلة؟ ما هي إيجابيات وسلبيات هذه المنهجية؟ ماذا كنت ستفعلين بشكل مختلف؟
- كيف أدّى خلق التحالف إلى تقوية الحملة ؟ هل من الممكن أن يضعف الدخول إلى تحالف جهود أية منظمة أو حملة تعبوية؟ إذا كان جوابك نعم، كيف؟
- ما هي العوامل التي يجب أن يتم التركيز عليها في حالة خلق تحالف فردي أو مؤسسي؟ ما هي المعايير التي قد تستخدمينها لتقييم النجاح؟

الملحق (ب)

تقنيات التيسير

هناك العديد من الأدوات التي يمكن أن تستخدمها الميسّرات لبدء النقاش وإثارة الاهتمام بجلسات ورشة العمل. و لا بدّ لأي ميسّرة راغبة في الاستفادة من ورشة العمل إلى أبعد حدود من التحلّي بالمرونة فيما يخصّ إطار التعلّم. فيما يلي مجموعة من تقنيات التيسير التي ورد عدد كبير منها في هذا الدليل. يمكنك الاستعانة بواحدة منها أو أكثر حسب الجلسات كما يمكنك استخدام تقنياتك أو تقنيات إحدى المشاركات. من المهم أن تتذكري انه لا توجد طريقة واحدة للتعلّم. فكلّما لبّت الجلسات معايير الميم المثلثة – أي أن تكون مثقفة و مفيدة ومسّلية _ فهذا يعني أنك على الطريق الصحيح باتجاه التيسير الناجح.

- **<u>السير الذاتية:</u>** توفر أمثلة ممتازة للخيارات التي يواجهها الناس في الحياة والقرارات التي يتخذونها. في ورشة العمل تسمح السيرة الذاتية للمشاركات بأن يقارنوا بين قصصهن وخياراتهن وقصص وخيارات الأخريات وتساعدهن بتحديد قدراتهن الشخصية وأهدافهن.

- **<u>الرسومات الإيضاحية و التصويرية الهزلية:</u>** تعتبر الرسومات التصويرية و الهزلية وسيلة تحفيزية ومسّلية لإدارة النقاش حول استراتيجيات التواصل. فحتى أبسط الرسومات يمكنها عكس أكثر المشاكل تعقيدا و إطلاق نقاش بنّاء. من الممكن إن تستعمل الميسرات هذه الرسومات التوضيحية أو الهزلية لتناقشها المجموعة كفرق أو المجموعة كاملة.

- **<u>السيناريوهات أو القصص الخيالية:</u>** يمكن رواية أو قراءة القصص الخيالية أو السيناريوهات لها علاقة بموضوع ورشة العمل لتتم مناقشتها ضمن المجموعة. قد تكون الرواية اقل إثارة للجدل من الأحداث الحقيقية والتي قد تتضارب بشأنها وجهات النظر. فبدل العودة مثلا إلى حادث معين أساءت خلاله إحدى القائدات أو المديرات أو مسؤولات العمل التصرّف، من الأسهل عادة نقاش سيناريوهات افتراضية تجنب شعور أي من المشاركات في ورشة العمل بالذنب أو بالخطأ.

- **<u>المحادثات ضمن مجموعة "حوض السمك":</u>** في بعض الأحيان، تكون المواضيع معقدة جدا أو حساسة جدا للنقاش بشكل فعّال بالنسبة إلى مجموعة كبيرة. إن النقاش ضمن مجموعة صغيرة من المشاركات تتوسط المجموعة الكبيرة أي نقاش "حوض السمك" **fishbowl** تسمح للمجموعة كاملة بأن تشارك في نفس النقاش ولكن تجنب بعض التشتت الذي قد يحصل ضمن مجموعة كبيرة. في حوض السمك الحقيقي، تستطيع السمكة أن تسبح وتعيش في بيئة ممكن أن تراقب بصورة واضحة من قبل الناس الموجودين خارجه. كذلك نقاش "حوض السمك" يعمل به بنفس الطريقة حيث تقوم متطوعات من مجموعة ورشة العمل، عادة ما بين اثنتين إلى ستة حسب ما يقتضيه النقاش وحسب عدد المجموعة كاملة، يناقشن الموضوع بالتفصيل أمام المجموعة كلها لحوالي عشرة دقائق. و يمكن المشاركات في المجموعة الكبيرة إبداء الملاحظات قبل الانتقال إلى نقاش عام حول ما قالته المتطوعات أو فعلنه و يمكن إجراء التمارين في هذا الدليل على شكل أحاديث

"حوض السمك" أيضا. و تقوم في هذه الحال، مجموعة صغيرة من المتطوعات بالنقاش أمام المشاركات الأخريات و من ثم ينضم الجميع إلى النقاش.

- **كسر الجليد وآلية التحفيز:** إن هدف كسر الجليد وآلية التحفيز هو مساعدة المشاركات في ورشة العمل أن يتعرفن على بعضهن البعض بحيث يساعدهن ذلك على التحدّث مع بعضهن البعض و ضمن المجموعة الكبيرة بحرية وارتياح. آليات كسر الجليد تستخدم عادة في بداية الورشة وفي بداية جلسات ورشات العمل. ومع هذا فإنها مفيدة في أي وقت ترين أن المشاركات بحاجة إلى الاسترخاء وإعادة توجيه أعضاء المجموعة اللواتي فقدن ربما التركيز أو الثقة من خلال مشاركتهن في نقاش صعب أو مثير للجدل. إن اكثر الطرق رواجا أن توجهي أسئلة مصممة لأن تظهر شيئا شخصيا ولكن ليس خصوصيا وان تتم الإجابة عليه من قبل جميع المشاركات. أمثلة على تلك الأسئلة: "إذا كان لديك تمويل غير محدد وعليك أن تصرفيه بحيث تقدمي هدية لعائلتك، أية هدية ستختارين؟" أو "لو كنت نبات فأي نوع تختارين أن تكوني ولماذا؟" يجب أن تكون الميسرة مبدعة في كسر الجليد والتحفيز ويجب أن تكون هذه النشاطات مسلّية.

- **اليوميات:** قد تطلب الميسّرة في بعض الأحيان من المشاركات في الورشة بأن يحتفظن بيومية يسجلن فيها آراءهن حول جلسات ورشات العمل و ما تعلّمنه منها. و قد تخصص المّيسرة بعض الوقت في نهاية كل جلسة لكتابة الملاحظات، أو قد تترك الأمر للمشاركات بأن يسجلن ملاحظاتهن لاحقا. و قد تقرأ بعض المشاركات أحيانا بعض ملاحظاتهن في بداية أو نهاية كل ورشة عمل. ولكن قرار الإفصاح عن مضمون اليوميات يعود إلى المشاركات أنفسهن.

- **مواضيع إخبارية:** إن المواضيع الإخبارية المعروفة لدى المشاركات تكون عادة مفيدة لفتح مواضيع النقاش. على سبيل المثال، قد تظهر قصة في الصحيفة حول عمل مهم قامت به إحدى السياسيات يمكن أن يفتح نقاشا حول طبيعة القيادة و حول ترجمة الرؤية الشخصية على أرض الواقع.

- **الشريكات:** عادة في ورشات العمل يكون هناك مشاركات يترددن في الحديث إلى المجموعة كاملة. تقسيم المجموعة إلى مجموعات ثنائية تساعد بعض المشاركات على المشاركة الكاملة. عندما تجتمع المجموعة مرة أخرى، تستطيع المشاركة الخجولة أو المترددة أن تشارك بأدائها وتعليقاتها مع المجموعة عن طريق شريكتها. يساعد أيضا التقسيم إلى مجموعات ثنائية في التعمّق بالنقاش حول الموضوع المطروح. عندما تجتمع المجموعة يجب أن تطرح فقط النقاط الرئيسية التي نوقشت بين الشريكتين.

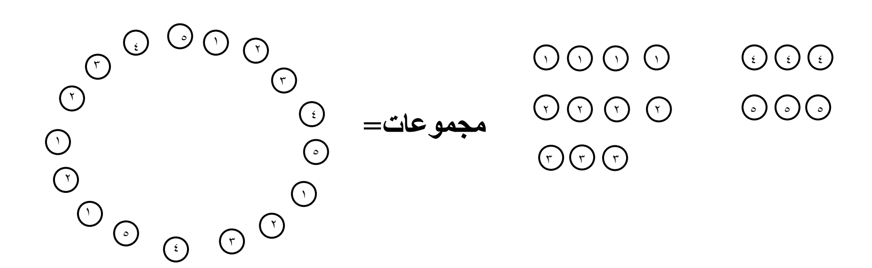
- **الأسئلة والأجوبة:** إن الاستراتيجية الأساسية للتيسير هي طرح الأسئلة لتوجيه النقاش بين المجموعة. تسمى هذه الطريقة "الأسئلة والأجوبة". على الميسرة أن تطرح أسئلة تتطلب لأجوبة مفتوحة لتوسيع آفاق النقاش. فالأسئلة التي تكون إجابتها قصيرة وبسيطة عادة غير فعّالة. و يجب أن لا تسأل الميسّرة أسئلة تشعر أن لها جواب واحد صحيح، وليس من واجبها أن تعلم الإجابات الصحيحة، ولكن بأن تجعل المشاركات يشتركن في النقاش و أن يتوصلن إلى استنتاجاتهن الخاصة.

- **الاقتباس:** لإثراء جلسات ورشة العمل، يمكن أن يطلب من المشاركات إحضار إلى ورشة العمل اقتباسات مهمة ومرتبطة بالموضوع لشخصيات معروفة أو من كتب أو أغان أو كتب دينية أو وثائق قانونية أو مصادر أخرى لتناقشها المجموعة.

- **لعب الأدوار:** لعب الأدوار يساعد المشاركات على سماع و التفكير بوجهات النظر الأخرى. يعطى بعض الأفراد أدوارا ليمثلوها مثل مد راء وموظفين، ضباط شرطة ومواطنين، أطباء ومرضى وهكذا...و تقوم كل مشاركة إما أمام المجموعة أو في مجموعات ثنائية بتمثيل أحد الأدوار/الشخصيات في الحوار. و بعد التحدث لمدة عشرة دقائق تجتمع المجموعة ككل لنقاش الحوارات التي دارت.

- **الفرق:** يمكن تقسيم المجموعة إلى فرق أصغر مما يمكن المشاركات من التفاعل بشكل أكبر في التمارين والنقاشات. فكلما كان عدد أعضاء الفريق أقل كلما زادت فرصة المشاركة. يمكن للميسّرة أن تقوم بشكل مسبق بالتقسيم. و هناك أكثر من طريقة لتقسيم المجموعة إلى فرق، كأن تقرر الميسّرة مثلا انتقاء أعضاء كل فريق لتتأكد من تنوع تمثيل الأعمار، الخلفية المهنية، والمعرفة بالموضوع المطروح للبحث أو عوامل أخرى غيرها من العوامل:

١. **التوزيع العشوائي:** إن أكثر الطرق شيوعا لتقسيم الفرق هو التوزيع العشوائي. بعد أن تقرر الميسّرة عدد الفرق التي تريد أن توزع إليها المجموعة، تقوم المشاركات باختيار رقما بحسب ذلك العدد فإذا كنا بحاجة إلى خمس فرق مثلا، تختار كل مشاركة رقما من (١) إلى (٥) بالترتيب، وكل اللواتي أرقامهن (١) يشكلن فريق، وكل اللواتي أرقامهن (٢) يشكلن الفريق الثاني وهكذا.



٢. **التوزيع حسب الترتيب الأبجدي للأسماء:** اطلبي من المشاركات تشكيل خط أو دائرة بحسب الترتيب الأبجدي لأسمائهن بدءا بالحرف (أ). ثم قسّمي المجموعة إلى العدد المرغوب به من الفرق.

٣. **التوزيع حسب أعياد الميلاد:** اطلبي من المشاركات تشكيل خط أو دائرة بحسب أعياد ميلادهن بدءا ب ١/كانون الثاني انتهاء ب ٣١ كانون الأول. ثم قسمي المجموعة إلى العدد المرغوب به من الفرق.

- الكلمات مقابل الأفكار: من المفيد جدا لإثبات استراتيجيات التواصل و التفاوض و الإدلاء بالحجج أن تقوم كل مشاركة بعرض الأفكار التي تريد إيصالها مع الكلمات التي تريد استعمالها لإيصال ما تريد أن تقوله. يمكن أن يتم ذلك أيضا بواسطة كتابة كلمات المتحدثة ملحقة بين أقواس بما تفكر فيه. أو من الممكن أن تقوم المشاركات بلعب الأدوار بحيث تمثل واحدة الأفكار و أخرى تحوّل هذه الأفكار إلى كلمات. على سبيل المثال، اثنتان من المشاركات يمكن أن تعرضا مشاعر شابة تريد إقناع والدتها أن تدعها تلتحق بكلية الطب. تقوم المشاركة الأولى بالتعبير عمّا تشعر به الفتاة حول دراسة الطب، آمالها أحلامها، واهتماماتها. و تحوّل المشاركة الثانية هذه المشاعر والأفكار إلى كلمات مقنعة. و تنتقل بعد ذلك المجموعة كاملة إلى نقاش اختيار الفتاة الشابة للغتها و استراتيجية التواصل مع الأم. يمكن إضافة لعب دور الأم فأفكارها وكلماتها سيضيفان بعدا إضافيا لنقاش المجموعة. عن طريق تشجيع المجموعة لإيجاد سيناريوهات مختلفة، ستصبح طريقة الكلمات مقابل الأفكار متبناة في مختلف المواقف المتعلقة بعمل المجموعة والمجتمع.

الملحق (ج)

الإصغاء التشاركي

يعتقد معظم الناس أن الاستماع هو أمر طبيعي، نقوم به كل يوم و يأتي بالفطرة — وبشكل عام هذا الأمر صحيح. لكن المستمعة الجيّدة، مثل القائدة الجيدة، هي التي تتعلّم مما تسمع. فلكي نستطيع الاستماع إلى ما يقوله شخص ما، يترتب علينا أن نكون قادرات على إيقاف حكمنا و تصوراتنا المسبقة و التي تلعب دور "المشوّش" و المشوه للمعنى الذي يحاول الشخص إيصاله. لهذا فان المستمع الجيد يحتاج إلى تشجيع التواصل من خلال التركيز على ما يقال وتوفير الدلالات الكلامية أو غير الكلامية على أنها تتابع تفكير المتحدّثة. فيما يلي بعض الاقتراحات التي تساعدك على الإصغاء والمشاركة في النقاش. جرّبيها في منزلك أو في عملك لتحددي الأفضل بالنسبة إليك.

الإصغاء

تعليق الافتراضات: ينم تعليق الافتراضات عن احترام المتحدثة. فهو يسمح لأفكارها بالوصول إليك دون أن تتأثر برأيك أو حكمك المسبق. حتى تقومي بذلك يجب أن تتحكمي في آلياتك الادراكية وقدرتك على تقييم المعلومات على حقيقتها. فأكثر الأشخاص الذين يخافون تعليق أو إيقاف أحكامهم المسبقة يكونون اكثر ميلا لفقد الثقة بموقعهم و بمعتقداتهم الخاصة.

ادخلي في الإطار المرجعي للمتحدثة: حتى تستطيعين تفهّم وجهة نظر الشخص الآخر، حاولي أن تتخيلي مرجعية المتحدثة. اسألي نفسك، ما هي التجربة التي مرّت بها وجعلتها تؤمن بالذي تقوله؟ ما هي الخلفية أو المحتوى لوجهة النظر التي تحاول إيصالها؟ حاولي أن تتخيلي كيف كنت ستشعرين أو كيف كنت ستفكرين لو مررت بنفس التجربة.

انتبهي: قد يبدو الانتباه مظهرا بديهيا من مظاهر الإصغاء لكنه أصعبها في الواقع. إن متابعة حبل أفكار المتحدثة ومنطقها قد يكون صعبا، خصوصا إذا كررت المتحدثة كلامها، أو استخدمت كلمات صعبة أو طريقة غير مألوفة في الكلام. قد يكون الاستماع صعبا إذا كانت المتحدثة تستخدم لغة في مستوى ثقافي مختلف أو إذا عبّرت عن أفكارها ببطء. تستطيع المستمعة الجيدة أن تمحص خلال الكلمات التي تختارها المتحدّثة للاستماع إلى أفكارها من دون تحيّز.

المشاركة في الحوار

توفير الردود غير الكلامية: ما لا تقولينه خلال محادثة قد يحمل معان بقدر ما تقولينه بوعي أو بدون وعي. كل ذلك مفاتيح يعطي فكرة غير كلامية عن أفكارنا أو انطباعاتنا حول ما يقوله الآخرين. هناك العديد من أشكال الردود غير الكلامية التي تستطيعين إعطائها لتوضحي انتباهك وبأنك تستمعين لما تقوله المتحدثة. الانحناء للأمام، عدم تكتيف اليدين وإبقاؤهما مفتوحين، النظر باهتمام، القيام بالنظر إلى عيون المتحدثة، وهزّ الرأس عندما توافقين. كل ذلك بعضا من الطرق لتشجيع شخصا يتحدث معك.

توفير الردود الكلامية: إن الاستماع مجرد تدريب عقلي وجسدي؛ هناك أيضا الردود الكلامية التي تستطيعين من خلالها التوضيح بان تستمعين وتتابعين الحديث. بعضا من هذه الردود:

- **التعبير والتعجب**: من أهم الدلالات الكلامية تتضمن ابسط التعابير وعلامات التعجب. على سبيل المثال: قولك "نعم"، "طبعا"، "هم م م" أو حتى "آه" عندما تتوقف المتحدثة عن الكلام أو تنهي التحدث في نقطة معينة.

- **إعادة الصياغة**: طريقة أخرى أن تعيدي صياغة الحديث (تلخيصها بكلماتك الخاصة) وتعيدي على سماع المتحدثة ما قالته. إن إعادة الصياغة يفرض عليك الانتباه إلى ما تقوله المتحدثة ويوفر فرصة لها بأن تتأكد بأنك فهمت ما عنته. على سبيل المثال، يمكن أن تكون إعادة الصياغة مثل "وهكذا"، فأنت قلت لي انك عانيت في السابق من العديد من التجارب السيئة في العمل مع تلك المنظمة والتي (حتى مع مديرها الجديد) تشعرين انه من غير المجدي العمل معها مرة أخرى؟"

- **أسئلة المتابعة**: كثيرا ما تكون أسئلة المتابعة طريقة جيّدة لتوجيه المتحدثة. في بعض الأحيان يكون لدى المتحدثة إحساس عام حول ما تريد قوله، وأسئلة المتابعة ستساعدها في ترتيب استنتاجات محددة اكثر. إن أسئلة المتابعة الناجحة هي تلك الأسئلة التي تعزز حقا فهمك لقصة المتحدثة أو رأيها. من خلال الاستماع الجيد للمتحدثة قد تجدين ثغرات في قصتها والتي تستطيعين الاستفسار عنها. الأسئلة التي لا علاقة لها بموضوع الحديث يكون لها اثر سلبي على قدرة المتحدثة بالتواصل بشكل فعّال وقد تسكتها. أسئلة المتابعة البناءة لها علاقة بما تقوله المتحدثة ولكن لها إجابات مفتوحة. على سبيل المثال، "ماذا فعلت بعد ذلك؟ هل كنت قادرة على المساعدة؟" أو "ماذا كنت ستفعلين لو انه تم إخبارك عن المشكلة في وقت أبكر؟"

إن أهم شيء في الإصغاء هو أنه معديّ فحيث أنك تكونين أكثر انتباها و أكثر تعلّما مما يقوله الآخرون، فإنك ستشاركين بطريقة فعّالة تحترم وتهتم بالآخرين. إذا كنت موظفة، أو مع عائلتك، أو في موقع اجتماعي ستجدين انه حين يشعر الأفراد بأنه قد تم الاستماع إليهم سيصبحون على مر الوقت مستمعين جيدين للآخرين.

الملحق (د)

موارد حول القيـادة

مراجع للتدريب على القيادة

مركـز الأنشـطة الإنمائـية والسكانية، "Gender and Leadership" (الجـندر والقيـادة) فـي *Gender and Development* *(الجـندر والتنميـة)*، مجمـوعة مـراجع الـتدريب الصـادرة عن مركـز الأنشـطة الإنمائية والسـكانية (CEDPA)، المجلّد الـثالث، واشـنطن، مقاطعـة كولومبيا: مركـز الأنشطة الإنمائية والسكانية، ١٩٩٦.

أمانـة سرّ الكومنويلث، *Tutors Manual on Training Skills for Women* *(كتاب تعليم النساء مهارات التدريب)*، لندن، إنكلترا: أمانة سرّ الكومنويلث، ١٩٨٤.

ديغلمـان، تشـارلز وبـيل هايـز، *Active Citizenship Today: A Field Guide* *(المواطنـة الفاعلـة فـي يومـنا هـذا: دلـيل ميدانـي)*، لـوس أنجلـوس، كاليفورنـيا: مؤسسـة الحقـوق الدسـتورية والإكسندرية، فيرجينيا: مؤسسة Close Up، ١٩٩٥.

فيترمان، د.، *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability* *(تقييم التمكين: المعرفة والمهارات المتاحة للتقييم الذاتي والمحاسبة)*، ثاوساند أوكس، كاليفورنيا: Sage، ١٩٩٦.

فـلاورز، نانسـي، *In Our Own Words: A Guide for Human Rights Education Facilitators* *(بعباراتـنا الخاصـة: دلـيل الميسّـرات التثقـيف علـى حقـوق الإنسـان)*، بيثسـدا، ماريلاند: معهد الأخوة العالمية، ١٩٩٩.

جايبر، دايفد ولـويس ل. كارتر ومارشـال غولدسـميث، ناشـرون، *Linkage Inc.'s Best Practices in Leadership Development Handbook: Case Studies, Instruments, Training* *(دليل حـول أفضل ممارسـات شـركة لينكدج فـي التنمية القيادية: دراسة حالات وأدوات وتدريب)*، سان فرانسسكو، كاليفورنيا: جوسي-باس، ٢٠٠٠.

الجمعية الدولية للأبحاث حول السلام (IPRA) ومنظمة اليونسكو، *Handbook Resource and Teaching Material in Conflict Resolution, Education for Human Rights, Peace and Democracy* *(دلـيل الأسـاتذة حـول حلّ النـزاعات والتثقيف علـى حقوق الإنسان والسلام والديمقراطية)*، باريس، فرنسا: اليونسكو، ١٩٩٤.

ماكولي، سينتيا د. وروس س.موكسلي وهيلين فان فيلسور، ناشرون، *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development (مركز القيادة الإبداعيّة: دليل التنمية القيادية)*، سان فرانسسكو، كاليفورنيا: جوسي-باس، ١٩٩٨.

م. و.هيوغ-جايمس، *An Evaluation of the Outcomes of a Leadership Development Program (تقييم لنتائج برنامج التنمية القيادية)*، غرينسبوروه، نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية، ١٩٩٤.

بالوس، تشارلز ج. وولفريد ه.دراث، *Evolving Leaders: A Model for Promoting Leadership Development in Programs (تطوّر القادة: نموذج لتعزيز التنمية القيادية في البرامج)*، غرينسبوروه، نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية، ١٩٩٥.

شوارتز وماري ك. وكرستين م.أكستمان وفرانك ه.فريمان، ناشرون، *Leadership Resources: A Guide to Training and Development Tools (مراجع حول القيادة: دليل حول أدوات التدريب والتنمية)*، غرينسبوروه، نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية، ١٩٩٨.

فيلبيه، بيتر، *18 Training Workshops for Leadership Development (١٨ ورشة عمل تدريبية على التنمية القيادية)*، نيو يورك، نيو يورك: ماكغروه-هيل، ١٩٩٦.

التجمّع النسائي في NIS الغربية، *Women's Leadership: Theory, A Training Manual (القيادة النسائية: من الناحية النظرية، كتاب لتدريب)*، كييف، أكرانيا: التجمّع النسائي في NIS، ١٩٩٧.

Women's Leadership:Practice, A Training Manual (القيادة النسائية: من الناحية التطبيقية، دليل تدريب)، كييف، أكرانيا: التجمّع النسائي في NIS، ١٩٩٧.

يونغ، د. ون. نكسون، *Helping Leaders Take Effective Action: A Program Evaluation (مساعدة القادة على العمل الفعّال: تقييم البرنامج)*، غرينسبوروه، نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية، ١٩٩٦.

مراجع حول القيادة وتنمية المجتمع المدني

بيترز-ريد، ب.ل. ول.ل.مور، "Shifting the Management Development Paradigm for Women" (تحويل عبارة التنمية الإدارية للنساء)، صحيفة التنمية الإدارية، ١٤(٢):٢٤-٣٨، ١٩٩٥.

برايك، ت.، *The Global Leader: Critical Factors for Creating the World Class Organization* (*القائد العالمي: العوامل الحساسة في بناء منظمة من الطراز العالمي*)، بور ريدج، إلينوي: إروين، ١٩٩٧.

بروكفيلد، س.، *Developing Critical Thinkers: Challenging Adults to Explore Alternative Ways of Thinking and Acting* (*تنشئة ناقدين نقديين: دفع الكبار على البحث عن طرق تفكير وعمل بديلة*)، سان فرانسسكو، كاليفورنيا: جوسي-باس، ١٩٨٧.

بيستدزينسكي، جيل، ناشر، *Women Transforming Politics: Worldwide Strategies for Empowerment* (*النساء اللواتي يحوّلن وجه السياسة: استراتيجيات عالمية للتمكين*)، بلومنغتون، إنديانا: مطبوعات جامعة إنديانا، ١٩٩٢.

كاتالست، *Women in Corporate Leadership: Progress and Prospects* (*النساء في قيادة الشركات: التقدم الحاصل وآفاق المستقبل*)، نيو يورك، نيو يورك: كاتالست، ١٩٩٦

سيفيكوس، *Building Civil Society Worldwide: Strategies for Successful Communications* (*بناء المجتمع المدني عالمياً: استراتيجيات للتواصل الفعّال*)، واشنطن، مقاطعة كولومبيا: سيفيكوس، ١٩٩٧.

Legal Principles for Citizen Participation: Toward a Legal Framework for Civil Society Organization (*المبادئ القانونية لمشاركة المواطنين: نحو إطار قانوني لتنظيم المجتمع المدني*)، واشنطن، مقاطعة كولومبيا: سيفيكوس، ١٩٩٧.

كلارك، ك.إ. وم.ب. كلارك، ناشرون، *Measures of Leadership* (*تدابير قيادية*)، ويست أورنج، نيو جيرسي: مكتبة القيادة الأميركية، ١٩٩٠.

كونغر، ج.أ. وج.أ. كانونغو، *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (*القيادة الجذابة: عوامل المراوغة في الفعالية التنظيمية*)، سان فرانسسكو، كاليفورنيا: جوسي-باس، ١٩٨٨.

كوفي، س.ر.، *Principle-Centered Leadership* (*القيادة المرتكزة على المبادئ*)، نيو يورك، نيو يورك: سايمون وشوستر، ١٩٩١.

دورفمان، ب.و. وج.ب. هاوي ل وس. هيبينو وزملاؤهم، " Leadership in Western and Asian Countries: Commodities and Differences in Effective Leadership Processes Across Cultures" (القيادة في البلدان الغربية والآسيوية: نقاط الالتقاء والاختلاف في عمليات القيادة الفعّالة بين الثقافات)، المجلة الفصلية حول القيادة ٨(٣): ٢٣٣-٢٧٤، ١٩٩٧.

دراث، ولفريد ه. وتشارلز ج. بالوس، *Making Common Sense: Leadership as Meaning-making in a Community of Practice*، *(التوصل إلى معنى معقول: القيادة كخلق معنى من خلال ممارسة مشتركة)*، غرينسبوروه، نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية، ١٩٩٤.

إيغلي، أ.ه. وم.ج. ماخجاني وب.ج. كلونسكي، "Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis" (الجندر وتقييم القادة: تحليل مجرّد)، النشرة النفسية ١١١(١): ٣-٢٢، ١٩٩٢.

فريري، باولو، *Pedagogy of the Oppressed* *(أصول تربية المقموعين)*، ترجمة ميرا بيرغمان راموس، نيو يورك، نيو يورك: Continuum، ١٩٩٥.

غاردنر، هوارد إ. وإمّا لاسكن، ناشرون، *Leading Minds: An Anatomy of Leadership* *(العقول القائدة: تحليل مفصّل عن القيادة)*، نيو يورك، نيو يورك: Basic Books، ١٩٩٥.

هايفتز، ر.أ.، *Leadership Without Easy Answers* *(القيادة من دون أسئلة سهلة)*، كمبريدج، ماساتشوستس: مطبوعات جامعة هارفرد، ١٩٩٤.

هلغنسين، سالي، *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership* *(ميزة النساء: أساليب النساء في القيادة)*، نيو يورك، نيو يورك: دوبلديه، ١٩٩٥.

جونسون، د.و. ور.ت. جونسون، *Cooperation and Competition: Theory and Research* *(التعاون والتنافس: بين النظرية والأبحاث)*، إيدينا، مينيسوتا: Interaction، ١٩٨٩.

جوزف وسعاد وسوزان سليوموفكس، ناشرون، *Women and Power in the Middle East* *(النساء والسلطة في الشرق الأوسط)*، *فلادلفيا، بنسلفانيا: مطبوعات جامعة بنسلفانيا، ٢٠٠١.*

كورتن، دايفد، *Globalizing Civil Society: Reclaiming Our Right to Power* *(عولمة المجتمع المدني: المطالبة من جديد بحقنا في السلطة)*، نيو يورك، نيو يورك: مطبوعات Seven Stories، ١٩٩٨.

كوزس، ج. ه. وب.ز. بوسنر، *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* *(رهان القيادة: كيف تصنع المنظمات المعجزات)*، سان فرانسسكو، كاليفورنيا: جوسي-باس، ١٩٨٧.

لامبيرت، ل.، *The Constructivist Leader (قائد التشييد)*، نيو يورك، نيو يورك: مطبوعات Teachers College، ١٩٩٥.

مكرم عبيد، منى، "Exclusion of Women from Politics" (إستبعاد النساء من الساحة السياسية) في كاثلين إ. ماهوني وبول ماهوني، ناشرون، *Human Rights in the Twenty-first Century: A Global Challenge (حقوق الإنسان في القرن الحادي والعشرين: رهان عالمي)*، بوسطن، ماساتشوستس: مارتينوس نيجوف، ١٩٩٣.

ماكول، م.و. وم.م. لومباردو، ناشرون، *Leadership: Where Else Can We Go? (القيادة: هل من خيار آخر؟)*، دورهام، نورث كارولاينا: مطبوعات جامعة ديوك، ١٩٧٨.

موكسلي، روس س.، *Leadership and Spirit: Breathing New Vitality and Energy Into Individuals and Organizations (القيادة والروح: بثّ حيوية وطاقة جديدتين في الأفراد والمنظمات)*، سان فرانسسكو، كاليفورنيا: جوسي-باس، ١٩٩٩.

نهافندي، أفسانيه، *The Art and Science of Leadership (فنّ وعلم القيادة)*، آبير سادل ريفر، نيو جيرسي: برنتيس هول، ٢٠٠٠.

نايدو، كومي، *Civil Society at the Millennium (المجتمع المدني على عتبة الألفية الجديدة)*، بلومفيلد، كونكتيكوت: مطبوعات كومريان، ١٩٩٩.

أوتو، ديان، " Challenging the New World Order: International Law, Global Democracy and the Possibilities for Women" (تحدي النظام العالمي الجديد: القانون الدولي والديمقراطية العالمية والفرص المتاحة للنساء)، *القانون ما عبر الوطني والمشاكل المعاصرة* ٣:٣٧٠-٤١٥، ١٩٩٣.

روست، ج.س.، *Leadership for the Twenty-first Century (القيادة في القرن الحادي والعشرين)*، نيو يورك، نيو يورك: Praeger، ١٩٩١.

شاين، إ.ه.، *Organizational Culture and Leadership (الثقافة والقيادة التنظيمية)*، سان فرانسسكو، كاليفورنيا: جوسي-باس، ١٩٩٢.

شوارتز وماري ك. وكرستين م.أكستمان وفرانك ه.فريمان، ناشرون، *Leadership Education: A Source Book of Courses and Programs (تعليم القيادة: كتاب مرجع للدروس والبرامج)*، غرينسبوروه، نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية، ١٩٩٨.

سيسا، فاليري إ. ومايكل هانسين وصونيا برستدريدج ومايكل إ. كوسلير، *Geographically Dispersed Teams: An Annotated Bibliography* *(الفرق الموزعة جغرافياً: مراجع منقّحة)*، غرينسبوروه، نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية، ٢٠٠٠.

سميرسيش، ل. وج. مورغان، "Leadership: The Management of Meaning" (القيادة: إدارة المعنى)، *مجلّد العلوم السلوكية التطبيقية* ١٨:٢٥٧-٢٧٣، ١٩٨٢.

مركز الأمم المتحدة للتنمية الاجتماعية والشؤون الإنسانية، *Women in Politics and Decision Making in the Late Twentieth Century: A United Nations Study* *(النساء في السياسة واتخاذ القرارات في نهاية القرن الحادي والعشرين: دراسة أجرتها الأمم المتحدة)*، بوسطن، ماساتشوستس: مارتينوس نيجوف، ١٩٩٢.

فينيكلاسن، ليزا وفاليري ميلر، *The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation* *(دليل عملي للتعبئة ومشاركة المواطنين)*، واشنطن، مقاطعة كولومبيا: مؤسسة آسيا، ٢٠٠١.

يوكل، ج.أ.، *Leadership in Organizations* *(القيادة في المنظمات)*، إنغلوود كليفس، نيو جيرسي: برنتيس-هول، ١٩٨٩.

الملحق (هـ)

منظمات ناشطة في مجال القيادة

في ما يلي قائمة بأسماء منظمات غير حكومية عالمية تنفّذ برامج تهدف إ لى تعزيز قيادة النساء.

طاقم شؤون المرأة (WATC)
مركز عواد، شارع الإرسال ، ص.ب.٢١٩٧
رام الله ، فلسطين عن طريق إسرائيل
هاتف: ٩٧٠-٢-٢٩٨-٧٧٨٣
فاكس : ٩٧٠-٢٩٦-٤٧٤٦
بريد إلكتروني : watcorg@palnet.com
الموقع على الشبكة : www.palwatc.org

أميركا الشمالية
مركز القيادة الإبداعية
ساحة القيادة الواحدة
ص.ب.٢٦٣٠٠
غرينسبوروه، نورث كارولاينا ٢٧٤٣٨-٦٣٠٠،
الولايات المتحدة الأميركية
هاتف: ١-٣٣٦-٥٤٥-٢٨١٠
فاكس: ١-٣٣٦-٢٨٢-٣٢٨٤
بريد إلكتروني: info@leaders.ccl.org
الموقع على الشبكة: www.ccl.org

مجلس القائدات العالميات
مدرسة جون ف. كينيدي للتدريب على الحكم
٧٩، شارع جي.إف.كي
كمبريدج، ماساتشوستس ٠٢١٣٨، الولايات المتحدة الأميركية
هاتف: ١-٦١٧-٤٩٦-٤٥١١
فاكس: ١-٦١٧-٤٩٦-٤٥١١
بريد إلكتروني:
council_leaders@harvard.edu

مدرسة جايمس ماكغريغور للتدريب على القيادة
جامعة ماريلاند
كولدج بارك، ماريلاند ٢٠٧٤٢-٧٧١٥، الولايات المتحدة الأميركية
هاتف: ١-٣٠١-٤٠٥-٦٥٦٧
فاكس: ١-٣٠١-٤٠٥-٦٤٠٢
بريد إلكتروني: email@academy.umd.edu
الموقع على الشبكة: www.civilsource.org

إفريقيا والشرق الأوسط
الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب (ADFM)
حيّ الليمون، شارع ابن مقلة، فيلا رقم ٢
الرباط، المغرب
هاتف: ٢١٢-٣٧-٧٣٧١٦٥ / فاكس: ٢١٢-٣٧-٢٦٠٨١٣
بريد إلكتروني: adfm@mtds.com

مركز القيادة النسائية (CLEF) التابع للجمعية الديمقراطية لنساء المغرب
٣٠، شارع سيدي بليوط، شقة رقم ٥٤
الدار البيضاء، المغرب
هاتف: ٢١٢-٢٢-١٤٥٤٧
فاكس: ٢١٢-٢٢-١٤٥٤٧

باوباب للحقوق الإنسانية للمرأة ٢٣٢أ شارع موري أوكونولا، ص.ب. ٧٣٦٣٠
فكتوريا آيلاند، لاغوس، نيجيريا
هاتف/فاكس: ٢٣٤-١-٢٦٢-٦٢٦٧
بريد إلكتروني:
baobab@baobab.com.ng
مبادرة كُديرات من أجل الديمقراطية (KIND)
١٥، الشارع العسكري
أونيكان
لاغوس، نيجيريا
هاتف: ٢٣٤١-٢٦٤-٧٢٧٤
فاكس: ٢٣٤١-٢٦٣-٢٢٤٩
بريد إلكتروني: info@kind.org
الموقع على الشبكة: www.kind.org
أو ص.ب. ٦٥٤٢٩
واشنطن العاصمة ٢٠٠٣٥، الولايات المتحدة الأميركية
هاتف: ١-٣٠١-٨٨٣-٠١٦٩
فاكس: ١-٣٠١-٨٨٣-٠١٥١

سيفيكوس: التحالف العالمي من أجل مشاركة المواطنين
٩١٩ الشارع ١٨، NW
الطابق الثالث
واشنطن العاصمة ٢٠٠٠٦، الولايات المتحدة الأميركية
هاتف: ٨٥١٨-٣٣١-٢٠٢-١
فاكس: ٨٧٧٤-٣٣١-٢٠٢-١
بريد إلكتروني: info@civicus.org
الموقع على الشبكة: www.civicus.org

مركز القيادة النسائية العالمية (CWGL)
دوغلاس كولدج، روتغرز
جامعة نيو جيرسي العامة
١٦٠ رايدرز لاين
نيو برونسويك، نيو جيرسي ٠٨٩٠١-٨٥٥٥،
الولايات المتحدة الأميركية
هاتف: ٨٧٨٢-٩٣٢-٧٣٢-١
فاكس: ١١٨٠-٩٣٢-٧٣٢-١
بريد إلكتروني: cwgl@igc.org
الموقع على الشبكة:
www.cwgl.rutgers.edu

البرنامج العالمي حول النساء في السياسة
مؤسسة آسيا
٤٦٥ شارع كاليفورنيا، الطابق ١٤
سان فرانسسكو، كاليفورنيا ٩٤١٠٤، الولايات المتحدة الأميركية
هاتف: ٤٦٤٠-٩٨٢-٤١٥-١
فاكس: ٨٨٦٣-٣٩٢-٤١٥-١
بريد إلكتروني: info@asiafound.org
الموقع على الشبكة:
www.asiafoundation.com

المؤسسة الإعلامية الدولية للنساء (IWMF)
١٧٢٦ شارع M NW، شقة ١٠٠٢
واشنطن العاصمة ٢٠٠٣٦، الولايات المتحدة
هاتف: ١٩٩٢-٤٩٦-٢٠٢-١
فاكس: ١٩٧٧-٤٩٦-٢٠٢-١
بريد إلكتروني: info@iwmf.org
الموقع على الشبكة: www.iwmf.org

برلمانيون من أجل العمل العالمي
٢١١، شرق، الشارع ٤٣، شقة ١٦٠٤
نيو يورك، نيو يورك ١٠٠١٧، الولايات المتحدة الأميركية
هاتف: ٧٧٥٥-٦٨٧-٢١٢-١
هاتف: ٨٤٠٩-٦٨٧-٢١٢-١
بريد إلكتروني:
parlglobal@aol.com
الموقع على الشبكة:
www.pgaction.org

معهد تدريب النساء على القيادة والتنمية من أجل حقوق الإنسان (WILD)
١٣٧٥، شارع سوتير، شقة ٤٠٧
سان فرانسسكو، كاليفورنيا ٩٤١٠٩،
الولايات المتحدة الأميركية
هاتف: ١١٩٥-٣٤٥-٤١٥-١
فاكس: ١١٩٩-٣٤٥-٤١٥-١
بريد إلكتروني:
wild@wildforhumanrights.org
الموقع على الشبكة:
www.wildforhumanrights.org

معهد تدريب النساء على القيادة
ميلز كولدج
٥٠٠٠ بولفار ماكآرثر
أوكلاند، كاليفورنيا ٩٤٦١٣، الولايات المتحدة الأمريكية
هاتف: ٢٠١٩-٤٣٠-٥١٠-١
فاكس: ٣٢٣٣-٤٣٠-٥١٠-١
الموقع على الشبكة: www.mills.edu

دولياً
أكينا ماما وا أفريكا
٤ وابلد كورت
كينغسوي، لندن WC٢B ٤AU
المملكة المتحدة
هاتف: ٠٦٧٨-٤٠٥-١٧١-٤٤
فاكس: ٣٩٤٧-٨٣١-١٧١-٤٤
بريد إلكتروني:
amwa@greenet.apc.org

التضامن النسائي للتعلم حول الحقوق والتنمية والسلام (WLP)
٤٣٤٣ جادة مونتغومري، شقة ٢٠١
بيثسدا، ماريلاند ٢٠٨١٤، الولايات المتحدة الأميركية
هاتف: ١-٣٠١-٦٥٤-٢٧٧٤
فاكس: ١-٣٠١-٦٥٤-٢٧٧٥
بريد إلكتروني:
wlp@learningpartnership.org
الموقع على الشبكة:
www.learningpartnership.org

الموقع على الشبكة:
www.cenweb.force٩.co.uk/profile.htm
أو
بلوت ١٨ شارع بوكوتو كامووكيا
ص.ب. ٢٤١٣٠
كامبالا، أوغندا
هاتف: ٣/٥٤٣٦٨١ – ٢٥٦-٤١
فاكس: ٢٥٦-٤١-٥٤٣٦٨٢
بريد إلكتروني: awli@imul.com

الملحق (و)

المجلس الاستشاري الدولي

أنشأ التضامن النسائي للتعلم مجلساً استشارياً دولياً (IAC) يمثل مختلف التوجهات المهنية والثقافية والدينية ومجهزا لتقييم انعكاسات مشاريع القيادة التي ينفذها التضامن على المستويات الاجتماعية والثقافية والسياسية . ويساعد المجلس الاستشاري الدولي التضامن النسائي للتعلّم على تنسيق المعلومات القانونية والسياسية والعملية الاجتماعية الواردة في مراجع الشراكة . ويضم المجلس الأعضاء التالية أسماؤهن:

مؤسِّسة معهد كوديرات للديمقراطية	**هفسات أبيولا**
استشارية دولية، لبنان	**عفيفة ديراني أرسانيوس**
مدير عام طاقم شؤون المرأة، فلسطين	**سهير عزّوني محشي**
المديرة التنفيذية في مركز القيادة النسائية العالمية	**شارلوت بانش**
منسّقة مركز Mulher Informaçâo, Assessoria, e Execuaçâo de Projetos، البرازيل	**ثايس كورال**
مؤسّسة ورئيسة صندوق الدفاع عن الطفولة	**ماريان رايت إدلمان**
استشارية في التثقيف على حقوق الإنسان	**نانسي فلاورز**
مديرة صندوق الأمم المتحدة لتنمية المرأة (UNIFEM)	**نويلين هايزر**
المديرة التنفيذية لباوباب لحقوق المرأة الإنسانية، نيجيريا	**عايشة إمام**
مديرة عامة في مديرية التخطيط والتنمية الجندرية في وزارة التخطيط الفلسطينية	**زهيرة كمال**
نائب العميد في جامعة نيو يورك	**فرهاد كاظمي**
محامية وناشطة في مجال حقوق المرأة، الأردن	**أسمى خضر**
رئيسة الجمعية الديمقراطية للنساء المغربيات	**أمينة لمريني**
الرئيسة السابقة لمؤتمر المنظمات غير الحكومية التي تربطها علاقة استشارية بالأمم المتحدة	**عفاف محفوظ**
أستاذة مساعدة في الدراسات القانونية في جامعة بنسلفانيا	**آن اليزابيث ماير**
المديرة التنفيذية لمنظمة تجمّع المغرب من أجل المساواة ٩٥، المغرب	**ربيعة ناصري**
رئيسة سيفيكوس: التحالف العالمي من أجل مشاركة المواطنين	**كومي نايدو**
المديرة التنفيذية لصندوق الأمم المتحدة للسكان (UNFPA)	**ثريا عُبيد**
رئيسة منظمة الحريات المدنية، نيجيريا	**أويو أوبي**
مؤسِّسة ورئيسة Cidadania, Estudo, Perquisa, Informacao, e Acao، البرازيل	**جاكلين باتنغي**
رئيسة جمعية تنمية حقوق المرأة	**أرونا راو**
نائبة رئيس ومديرة قسم الصحة والحقوق الإنجابية في المركز القانوني الوطني المعني بشؤون المرأة	**ريغان رالف**
رئيسة الصندوق العالمي للمرأة	**كافيتا رمداس**
أستاذة في جامعة دمشق، سوريا	**بثينة شعبان**
مؤسِّسة جمعية النساء الإفريقيات للأبحاث والتنمية، أثيوبيا	**زينيبوركيه تاديسّيه**

بالتعاون مع



Women's
Learning
Partnership

بالتعاون مع





BAOBAB for
Women's
Human
Rights

